

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

La gestió de la comunicació a les ONG.

Estudi de cas: Greenpeace Espanya



Èrika García Pujol
Treball Final de Grau
Curs 2015/2016
Tutora: Francisca Morales Serrano

**La bona comunicació estimula tant com el cafè i lleva
la son de la mateixa manera.**

Anne Morrow Lindbergh.

Dedicatòria

Als meus pares Òscar i Elisabet

Per confiar en mi i recolzar-me sempre.
Per les seves ensenyances i el seu amor incondicional.

Al meu germà Kírian

Amb afecte, per cuidar-me i contagiar-me somriures.
La seva energia m'acompanya sempre.

Als amics i amigues

Pel seu suport i generositat, per a mi imprescindibles.

Agraïments

A **Francisca Morales**, la meva tutora del Treball Final de Grau. Pels seus coneixements, pel seu temps i per aportar-me la seva llum i guiar-me en els moments més difícils. Ha estat una sort i un plaer tenir-la com a referent i ajuda.

A **Laura Pérez**, directora de comunicació de Greenpeace Espanya. Per la seva amabilitat en facilitar-me informació i la generositat amb la qual em va rebre a les oficines de Greenpeace.

A **Nadia González**, *Digital Manager* de Greenpeace Espanya. Per compartir els seus coneixements i la seva experiència, per la seva humilitat i per les seves paraules d'ànim.

A tots aquells que m'estimen i m'han patit durant la realització d'aquest treball. El més sincer agraïment, el vostre suport m'anima a continuar perseguint somnis. Milers de gràcies.

| | Pàg. |
|---|----------|
| CAPÍTOL 1. Introducció i plantejament de la investigació | 1 |
| 1.1. Introducció | 2 |
| 1.2. Plantejament de la investigació | 3 |
| 1.2.1. Problema de coneixement | 3 |
| 1.2.2. Presentació i justificació de l'objecte d'estudi | 4 |
| 1.2.3. Objectius generals i específics de la investigació | 4 |
| 1.2.4. Estructura del treball | 5 |
| CAPÍTOL 2. Marc teòric | 6 |
| 2.1. Les Organitzacions No Governamentals | 7 |
| a) Definició | 7 |
| b) Tipologies d'ONG | 8 |
| c) Origen | 10 |
| 2.2. Models bàsics de comunicació empresarial | 11 |
| a) Comunicació de màrqueting | 12 |
| b) Comunicació integral | 12 |
| b.1.) Comunicació corporativa o institucional | 13 |
| b.2.) Comunicació interna o organitzacional | 13 |
| b.3.) Comunicació comercial o de màrqueting | 13 |
| 2.3. Estructura de les Relacions Públiques: Comunicació Interna i Comunicació Externa | 14 |
| a) Comunicació interna | 14 |
| b) Comunicació externa | 16 |
| 2.4. La comunicació com a eina estratègica | 17 |
| 2.5. El Màrqueting a les ONG | 17 |
| 2.6. Valors estratègics: Missió, Visió i Valors | 18 |
| a) Missió | 19 |
| b) Visió | 19 |
| c) Valors | 19 |
| 2.7. La Identitat, la Imatge i la Reputació corporativa | 20 |
| a) Identitat | 21 |
| b) Imatge | 22 |
| c) Reputació | 24 |
| 2.8. La Responsabilitat Social Corporativa | 25 |
| 2.9. Els Departaments de comunicació | 26 |

| | |
|---|----|
| 2.10. La figura del Dircom | 27 |
| a) Definició | 27 |
| b) Origen i evolució aplicat a les ONG | 28 |
| c) Habilitats i formació | 29 |
| d) El Pla estratègic de comunicació | 32 |
| 2.11. La figura del <i>Community Manager</i> | 33 |
| 2.12. La figura del Social Media Manager o <i>Digital Manager</i> | 34 |
| a) Pla Social Media | 36 |
| 2.13. Crisi de comunicació | 38 |
| 2.14. La Web social o Web 2.0 | 40 |
| a) Definició | 40 |
| b) Característiques | 40 |
| c) Tipus d'espais Web 2.0 | 41 |
| d) Diferències entre 'Comunitat' i 'Xarxa social' | 43 |
| e) Origen de les xarxes socials | 43 |
| f) Les xarxes socials com a mitjans d'informació | 44 |
| 2.15. La figura del ciberactivista | 45 |
| 2.16. El consumidor 2.0 | 45 |
| 2.17. La Web 3.0 | 46 |
| a) Definició | 46 |
| 2.18. Xarxes socials: oportunitats i reptes per les empreses | 47 |
| 2.19. Aproximació a la situació comunicativa a les ONG | 48 |
| CAPÍTOL 3. Metodologia | 49 |
| 3.1. Procediment metodològic | 50 |
| 3.2. Justificació del cas | 53 |
| 3.3. Disseny de la investigació i tècniques i instruments de recollida de dades | 54 |
| CAPÍTOL 4. Estudi de cas: Greenpeace Espanya | 59 |
| 4.1. Presentació i objectius de Greenpeace | 60 |
| a) Presentació | 60 |
| b) Objectius | 60 |
| c) Presència, estructura i finançament | 62 |
| 4.2. Història de Greenpeace | 64 |
| 4.3. Greenpeace Espanya | 65 |
| 4.4. La gestió de la comunicació a Greenpeace Espanya | 66 |
| a) La importància de la comunicació | 67 |

| | |
|--|-----|
| b) El departament de comunicació | 67 |
| c) El model de comunicació | 68 |
| 4.4.1. Valors estratègics de la comunicació | 65 |
| a) Identitat corporativa | 69 |
| b) Cultura corporativa | 71 |
| c) Imatge corporativa | 72 |
| d) Reputació corporativa | 73 |
| e) Responsabilitat Social Corporativa | 74 |
| 4.4.2. Màrqueting | 74 |
| 4.4.3. Públics | 75 |
| 4.4.4. Comunicació interna i externa | 75 |
| a) Comunicació interna | 75 |
| b) Comunicació externa | 76 |
| 4.4.5. Comunicació digital | 77 |
| a) Eines de comunicació digital | 78 |
| b) Posicionament digital i monitoratge | 81 |
| c) Interacció amb els públics | 81 |
| d) Triomfs digitals | 82 |
| e) Pla Social Media | 83 |
| 4.4.6. Crisi de comunicació | 83 |
| a) Crisi paella | 84 |
| b) Crisi de les divises | 84 |
| c) Crisi fundadors: Patrick Moore i Sea Shepherd | 84 |
| d) Crisi Cofrentes | 85 |
| e) Crisi línies de Nasca | 86 |
| 4.4.7. Pressupost | 86 |
| 4.4.8. Anàlisi dels Informes Anuals | 87 |
| a) Secció de comunicació dels Informes Anuals de GPE: anàlisi de contingut | 88 |
| 4.4.9. Debilitats i fortaleces de la comunicació de GPE | 92 |
| CAPÍTOL 5. Conclusions | 95 |
| 5.1. Futures línies d'investigació | 100 |
| BIBLIOGRAFIA | 102 |

ANNEXOS

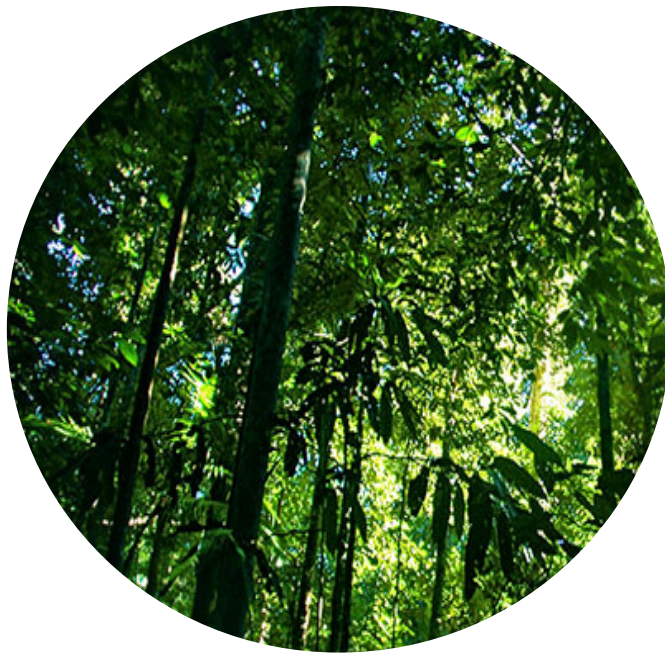
| | |
|--|------|
| Annex 1. Diferències entre <i>Community Manager</i> i <i>Digital Manager</i> | I |
| Annex 2. Comparativa de les despeses en ‘Comunicació i Mitjans’ | II |
| Annex 3. Bibliografia David McTaggart | III |
| Annex 4. Equip de direcció de Greenpeace Espanya | V |
| Annex 5. Organigrama del departament de comunicació de Greenpeace Espanya | VI |
| Annex 6. Organigrama de la comunicació interna de Greenpeace Espanya | VIII |
| Annex 7. Oficina de Greenpeace Espanya | IX |
| Annex 8. Comunicat de Greenpeace Espanya sobre la crisi de Nasca | XI |
| Annex 9. Anàlisi dels Informes Anuals des del 2004 al 2010: secció de comunicació | XII |
| - Quadre explicatiu | XII |
| - Esquema resum | XIII |
| Annex 10. Entrevistes | XIV |
| - Entrevista a Laura Pérez, directora de comunicació de Greenpeace Espanya | XV |
| - Entrevista a Nadia González, <i>Digital and Social Manager</i> de Greenpeace Espanya | XXX |

Índex de taules i figures

| | Pàg. |
|---|------|
| Taula 1. Noves generacions d'ONG emergents | 10 |
| Taula 2. Eines de comunicació interna a les ONG | 15 |
| Taula 3. Diferències entre els conceptes ‘Imatge’ i ‘Reputació’ corporativa | 25 |
| Taula 4. Esdeveniments destacats de la Web 2.0 | 42 |
| Taula 5. Diferències entre ‘comunitat’ i ‘xarxa’ social | 43 |
| Taula 6. Eines de comunicació digital de GPE | 78 |
| Taula 7. Fortaleses i debilitats de la comunicació de GPE | 92 |
| Taula 8. Despeses en comunicació | II |
| Taula 9. Equip de comunicació | V |
| | |
| Figura 1. Model de comunicació de màrqueting | 12 |
| Figura 2. La comunicació integral | 13 |
| Figura 3. Planificació estratègica | 20 |
| Figura 4. Funcions del responsable de comunicació | 29 |
| Figura 5. Posició del Dircom dins l'organització | 31 |
| Figura 6. Passos per elaborar un Pla Social Media | 37 |
| Figura 7. Diferències entre el <i>Community Manager</i> i el <i>Digital Manager</i> | I |

Capítol 1.

Introducció i plantejament de la investigació



CAPÍTOL 1. Introducció i Plantejament de la investigació

1. Introducció

Durant l'última dècada s'ha observat com el sector de les Organitzacions No Governamentals (ONG) ha crescut i s'ha professionalitzat. En paral·lel al desenvolupament d'aquestes organitzacions, el món de la comunicació corporativa i les relacions públiques ha anat guanyant importància i s'ha consolidat en les ONG de grans dimensions, esdevenint un element essencial per la seva supervivència. La comunicació és l'arma més potent de la que disposen les ONG, ja que la mateixa naturalesa d'aquestes organitzacions les obliga a estar en contacte permanent amb la societat perquè treballen gràcies a les aportacions dels seus socis.

L'objectiu de les ONG és captar i fidelitzar socis i voluntaris amb la finalitat de construir un món millor, per això necessiten donar-se a conèixer i arribar al públic més ampli possible. En aquest sentit, Salvador i Peris (2000: 3)¹ apunta que “part dels processos de comunicació de les ONG es desenvolupen com a mitjà de sensibilització de l'opinió pública per l'educació al desenvolupament (màrqueting social) i per l'obtenció de recursos (campanyes de desenvolupament de fons)”. La comunicació estratègica es basa, sobretot, en salvaguardar la imatge i la reputació de l'organització, i alhora permet diferenciar-se i adquirir un avantatge competitiu respecte la competència, és per això que és tan important per les organitzacions. Tot i així, cal apuntar que els objectius d'una ONG són diferents dels de qualsevol altra empresa i això implica que la comunicació es treballi des d'una altra perspectiva.

En aquest escenari cal tenir en compte l'ús dels nous mitjans de comunicació. La millora de la tecnologia ha capgirat la manera de gestionar la comunicació en empreses, administracions i altres organitzacions, obrint camí a la bidireccionalitat amb nous canals de comunicació. Les eines digitals permeten estalviar temps i recursos, i són un element molt potent a l'hora de comunicar perquè permeten arribar a un públic molt ampli de manera gratuïta. Tanmateix, suposen un element més a gestionar. Per aquest motiu, han sorgit nous perfils de comunicadors especialitzats en la gestió de la comunicació digital. En resum, les noves tecnologies faciliten una nova manera de fer les coses, de treballar en xarxa i estar interconnectats, i tot això ha influït en el model i l'estructura de comunicació de les organitzacions.

La realitat és que existeix un gruix important de bibliografia sobre comunicació corporativa i sobre l'impacte de les noves tecnologies en aquest àmbit però la majoria de literatura es centra en la gestió de la comunicació a les empreses i són pocs els autors que parlen d'ONG. És aquí on rau la importància d'aquesta investigació, en aprofundir els coneixements sobre la gestió de la comunicació que desenvolupen les ONG, fent una

¹ SALVADOR I PERIS, Pau (2000). Comunicación e imagen en las ONG. Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I. p. 3

petita anàlisi retrospectiva per valorar-ne l'evolució a partir del *boom* de les xarxes socials. Per aconseguir-ho s'ha cregut convenient recórrer a la metodologia d'estudi de cas i utilitzar com a mostra l'ONG Greenpeace, ja que és una organització puntera en la gestió de la comunicació i es considera un model per altres ONG. Els resultats de la investigació no s'entendran mai com generalitzacions, ja que la investigació aprofundeix en un cas concret, sinó que són el resultat d'una anàlisi en profunditat de la gestió de la comunicació que desenvolupa aquesta ONG en particular.

1.1. Plantejament de la investigació

A continuació s'identifica el problema de coneixement, es presenta i es justifica l'objecte d'estudi i es donen a conèixer els objectius de la investigació.

1.2. Problema de coneixement

El principal objectiu d'aquest treball és conèixer com es gestiona la comunicació a les Organitzacions No Governamentals. Per entendre la gestió actual caldrà tenir present com s'havia gestionat la comunicació prèviament, és per això que s'utilitzarà un punt de partida a través del qual es pugui parlar d'un abans i un després en la gestió de la comunicació de les ONG. Aquest punt d'inflexió estarà marcat per l'aparició dels nous mitjans de comunicació digitals, ja que la seva irrupció en el món de la comunicació ha trencat esquemes i ha obert un escenari de possibilitats abans impensable. La intenció d'aquesta investigació és doncs, conèixer com s'està gestionant la comunicació a les ONG i com s'ha gestionat fins ara, partint de les primeres accions comunicatives, passant per la creació i la consolidació d'equips professionals de comunicació, fins a arribar a l'escenari actual dominat per les noves tecnologies. Es pretén identificar les millores comunicatives d'aquest tipus d'organitzacions però sobretot es vol conèixer el paper que juguen les xarxes socials en la comunicació estratègica i l'impacte que generen sobre les ONG i els seus públics. Amb això, s'intentarà posar de rellevància les fortaleces i les debilitats del model comunicatiu de les ONG per tal de proposar millores en la gestió de la comunicació.

Aquest estudi respon a les inquietuds i motivacions personals de l'autora per ampliar els seus coneixements en el món de la comunicació empresarial i institucional. S'ha intentat combinar dos conceptes d'interès com són la gestió de la comunicació empresarial i les Organitzacions No Governamentals. Amb això, us podreu imaginar que el seu somni és treballar com a dircom en una ONG de qualitat. També s'ha considerat oportú dedicar un espai a l'anàlisi de la influència de les xarxes socials en la comunicació institucional actual, ja que aquests mitjans tenen milers d'usuaris i han obert un nou camí de possibilitats comunicatives que s'actualitza de manera constant.

La finalitat d'aquest estudi és aprendre, ampliar i aprofundir els coneixements de l'autora sobre comunicació empresarial i institucional, però alhora també es busca contribuir al coneixement científic, aportant tota la informació d'interès recollida en la realització de la investigació i que pugui ser útil pel tercer sector i el sector empresarial. La investigació permetrà a l'autora indagar en el món dels nous mitjans digitals com les xarxes socials o els blocs que estan tenint molt d'èxit entre empreses i organitzacions perquè els permet interactuar amb un gran públic de manera gratuïta. A més, l'estudi obre la possibilitat de conèixer a professionals de la comunicació de llarga experiència en mitjans i ONG, reconeguts entre el sector per les seves tasques en comunicació. D'altra banda, es tracta d'un tema interessant a tenir en compte com a ciutadà perquè la feina que realitzen les ONG afecta la societat en conjunt i no és sobrer conèixer de quina manera gestionen la comunicació aquestes organitzacions que ens impliquen a tots.

Dedicar temps a investigar el món de la comunicació corporativa influenciarà positivament a l'autora, tant en la seva vida professional com la personal, sobretot li servirà per prendre decisions sobre el seu futur.

1.2.1. Presentació i justificació de l'objecte d'estudi

L'objecte d'estudi es basa en la gestió de la comunicació a les Organitzacions No Governamentals. Es posarà èmfasi, especialment, en la comunicació estratègica d'aquestes organitzacions a les xarxes socials. Per això caldrà identificar quin model comunicatiu utilitzen aquest tipus d'organitzacions, com s'estructura el seu Departament de Comunicació, quines tasques realitzen i avaluar si aquestes són prou eficients o cal introduir millores.

La justificació d'aquesta elecció respon a diversos motius. En primer lloc, apel·la a la importància del model de comunicació estratègica en sí mateix des de fa més de 20 anys. En segon lloc, a la transcendència de les xarxes socials com a eina de treball dins la pròpia estratègia global. I en tercer lloc, però no menys rellevant, a les aspiracions personals de la pròpia autora.

Per tal d'abordar la investigació, es farà un estudi de cas prenent com a mostra l'Organització No Governamental Greenpeace.

1.2.3. Objectius generals i específics de la investigació

La finalitat d'aquesta investigació està orientada, fonamentalment, en conèixer com es gestiona la comunicació a les ONG. D'aquesta manera, els objectius generals de l'estudi són:

1. Conèixer els diferents models de comunicació.
2. Conèixer com es gestiona la comunicació a les ONG.

Aquests objectius generals inclouen altres objectius específics:

- Identificar quin model de comunicació utilitzen les ONG.
- Conèixer l'estructura del Departament de comunicació d'una ONG.
- Conèixer quines eines de comunicació utilitza una ONG per comunicar-se amb els seus públics.
- Conèixer de quina manera es treballa la comunicació digital a les ONG.
- Conèixer l'impacte de la comunicació de les ONG a les xarxes socials.

1.2.4. Estructura del treball

El treball es realitzarà en diverses fases, en un primer moment es recopilarà tota aquella informació relacionada amb l'objecte d'estudi per tal de construir un marc teòric que permeti conceptualitzar i contextualitzar els elements que es tractaran durant la investigació. En aquest sentit, es definiran conceptes com el d'ONG, la figura del Dircom o la del *Digital Manager* i també es contextualitzaran en el temps, és a dir, explicant-ne el seu origen i història. En aquest punt també es tractaran en profunditat aquells elements que s'utilitzen en la gestió de la comunicació corporativa i es parlarà dels diferents models de comunicació des de diverses perspectives d'autors experts, per tal d'enriquir el discurs. També es dedicarà part del capítol a conèixer elements com la Web 2.0 o la Web 3.0 i altres eines digitals que tindran un pes rellevant en l'anàlisi de la comunicació de la present investigació.

Un cop acabada la conceptualització teòrica es procedirà a la definició de la metodologia més idònia per assolir els objectius d'investigació proposats i iniciar el treball de camp. En aquest punt es farà una breu aproximació a les diverses metodologies per tal de conèixer quina és la més adequada per aquesta investigació. Saber en què es basa cadascuna permetrà justificar l'elecció. Després es realitzarà el disseny de la investigació i s'escolliran les tècniques i instruments de recollida de dades per dur a terme l'anàlisi.

El següent pas serà plasmar els resultats obtinguts a través de les tècniques d'investigació utilitzades. En aquest cas, s'ha escollit l'ONG Greenpeace Espanya (GPE) com a mostra per abordar l'objecte d'estudi. Conèixer la gestió de la comunicació en una ONG com GPE permetrà valorar-ne la gestió i proposar millores, si s'escau. Posteriorment s'extrauran les conclusions de la investigació intentant donar resposta a les preguntes plantejades i s'obrirà la possibilitat a futures línies d'investigació.

Capítol 2.

Marc teòric



CAPÍTOL 2. Marc teòric

2.1. Les Organitzacions No Governamentals

a) Definició

Segons la Real Acadèmia Espanyola (RAE) una ONG és una organització d'iniciativa social, independent de l'Administració pública, que es dedica a activitats humanitàries sense ànim de lucre. Descriure aquest concepte és complicat perquè les ONG abasten diversos àmbits i evolucionen constantment. Per aquest motiu, es tindran en compte definicions de diversos autors i institucions internacionals amb l'objectiu d'establir una idea global del concepte.

En primer lloc, val a dir que les ONG neixen amb una tasca concreta i estan formades per gent que comparteix un mateix interès. Aquestes organitzacions pertanyen al Tercer Sector, el qual està integrat per “entitats voluntàries de caràcter privat i no lucratiu, les activitats de les quals estan orientades a satisfer fins d'interès social” (Gallardo, 2008:1)¹.

El Departament d'Informació d'Organitzacions No Governamentals (DIP-ONG)² entén les ONG com “agrupacions de ciutadans voluntaris, sense ànim de lucre, que s'organitzen a nivell local, nacional o internacional per abordar qüestions de benestar públic”.

El Banc Mundial va una mica més enllà i descriu les ONG com “qualsevol agrupació o institució que és independent del govern i que té una finalitat humanitària o cooperativa i no comercial” (Gómez Gil, 2004: 158)³.

D'altra banda, (Marcuello, 1996:107)⁴ defineix les ONG com “organitzacions que tenen el seu origen en la societat civil, que tenen transcendència en l'acció internacional i que ocupen un lloc diferent al dels governs” i (Fernández Torres, 2004:134)⁵ apunta que

¹ GALLARDO, A.R. (2008). *Organizaciones No Gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista*. Apostá: revista de ciencias sociales, núm. 37, p. 1. Disponible a: <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/gallardo1.pdf>

² Naciones Unidas. Departamento de Información de Organizaciones No Gubernamentales (DIP-ONG). <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

³ GÓMEZ GIL, C. (2004). *Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria, p. 158.

⁴ MARCUELLO, C. (1996). *Las Organizaciones No-Gubernamentales de Desarrollo y la construcción positiva de su identidad*. Acciones e Investigaciones Sociales, núm. 5, p. 107. Disponible a: http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/05_AIS/AIS_05_06.pdf

⁵ FERNÁNDEZ TORRES, M.J. (2004). *Las RRPP como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia de las ONG en España*. Universidad de Málaga: Málaga, p.134.

“són associacions que manifesten les inquietuds i pensaments dels individus d’una societat, presentant-se com a expressió de la comunitat civil a través d’agrupacions que defensen un ideal, un pensament comú a una sèrie de persones”.

Amb tot, van ser les Nacions Unides les primeres en introduir formalment el concepte d’ONG el 1945, reconeguent la seva importància en diverses temàtiques. La ONU entén les ONG com “qualsevol grup de ciutadans voluntaris sense ànim de lucre que sorgeix en l’àmbit local, nacional o internacional, de naturalesa altruista i dirigida per persones amb un interès comú”.

S’observa com en totes les definicions apareix el paper de la societat civil, la solidaritat, el benestar públic, la independència vers els governs i la finalitat no lucrativa d’aquestes organitzacions. És important tenir en compte que les ONG intenten complementar les funcions de l’Estat i altres organismes internacionals, no substituir-los, per això desenvolupen tasques molt diverses. A continuació es presenten les activitats principals que realitzen les ONG, segons les Nacions Unides:

- Desenvolupar una sèrie de serveis i funcions humanitàries.
- Apropar les preocupacions dels ciutadans als governs.
- Vigilar les polítiques i que els programes es posin en pràctica.
- Animar a que els interessats de la societat civil participin a nivell comunitari
- Oferir anàlisi i competència.
- Servir com a mecanisme d’alerta.
- Ajudar a vigilar i posar en pràctica acords internacionals.
- Algunes es centren en un tema concret, com els drets humans, el mediambient o la salut.

b) Tipologies d’ONG

Una ONG pot tenir diverses formes jurídiques: associació, fundació, cooperativa, etc. i es pot finançar a través de la col·laboració dels ciutadans, de les aportacions estatals i de la generació pròpia d’ingressos com per exemple mitjançant el merchandising –per exemple, la venda de vestimenta- o la realització d’esdeveniments. Es poden establir diferents tipologies d’ONG segons l’àmbit d’actuació, els objectius, el finançament, etc. Arango, Pérez i Sepúlveda (2011)⁶ proposen la següent classificació:

- **ONG d’autodesenvolupament:** busquen millorar la qualitat de vida de les comunitats amb pocs recursos econòmics, aprofitant al màxim els recursos que tenen a l’abast.

⁶ PÉREZ, G.; ARANGO, M. i SEPÚLVEDA, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales. ONG: hacia la construcción de su significado*. Ensayos de Economía, núm. 38, p. 243-260. Disponible a: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> . a MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 9.

- **ONG de suport, acompanyament i servei:** busquen promoure el desenvolupament de poblacions afectades per alguna problemàtica a través de les seves activitats. Generalment estan formades per persones externes a la població en qüestió.

Tot i el criteri d'aquests autors, a partir d'Ana Montes a l'estudi *La gestió de la comunicació a les ONG*, basant-se en Gómez Gil (2004), s'indica que existeix una classificació generalitzada, efectuada pel professor David Korten (1987 i 1990)⁷, el qual diferencia les ONG segons la generació en la que van nèixer. Per a Korten "les ONG poden analitzar-se de manera orgànica, atenent a les successives etapes que han tingut i que han modelat diferents períodes en la seva concepció, intervenció i actuació en la societat" (Gómez Gil, 2004: 166). Així doncs, Korten estableix:

- ONG de primera generació o assistencialistes: neixen com a resposta a les necessitats d'auxili i ajuda d'emergència de la Primera Guerra Mundial. Focalitzen els seus objectius en la provisió d'auxili a persones i famílies fent intervencions puntuals i concretes, sense desenvolupar estratègies d'actuació a mitg o llarg termini (Gómez Gil, 2004: 166) i realitzen funcions substitutives de l'Estat (Ortega, 1994).
- ONG de segona generació o desenvolupistes: sorgeixen durant els anys 60, coincidint amb els processos d'independència de nombrosos països africans. El seu objectiu es promoure el model de desenvolupament occidental en aquells països endarrerits o antigues colònies occidentals. S'inicien campanyes d'informació i sensibilització sobre les condicions de vida dels països del Sud i es comencen a desenvolupar programes estratègics a mitjà i llarg termini (Gómez Gil, 2004: 166). Aquest tipus d'ONG busquen l'autosuficiència dels pobles en els que actuen (Ortega, 1994)⁸.
- ONG de tercera generació o crítiques: neixen durant els anys 70 entre les crítiques que qüestionen el model de desenvolupament dominant (l'occidental). Els països occidentals i les grans institucions multilaterals es plantegen les seves responsabilitats davant les diferents campanyes de denúncia sobre la situació del Tercer Món (Gómez Gil, 2004). Promouen el desenvolupament local auto-sostenible.

⁷ KORTEN, David. (1987). *Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development*. National Association of Schools of Public Affairs and Administration. World Development, Vol. 15, Supplement, p. 145-159. Pergamon Journals Ltd: Great Britan. i KORTEN, David. (1990). *Getting to the 21st century. Voluntary action and the global agenda*. a GÓMEZ GIL, C. (2004). *Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria, p. 166.

⁸ ORTEGA, M.L. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. IEPALA Editorial: Madrid a MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 9.

- ONG de quarta generació o d'empoderament: sorgeixen als anys 80 amb l'objectiu de reclamar majors quotes de poder i independència pels països del Sud. Realitzen campanyes molt àmplies de pressió social i política, investigacions on analitzen les causes del subdesenvolupament i proposen models alternatius social i ecològicament sostenibles (Gómez Gil, 2004).

A banda de les tipologies que estableix Korten, Gómez apunta que s'han impulsat noves generacions d'ONG a causa del procés de globalització i el canvi d'estructures de l'Estat. Així doncs, l'autor estableix quatre noves generacions:

| Noves generacions d'ONG emergents | |
|---|--|
| <u>Generació d'ONG subsidiàries</u> | <u>Generació d'ONG instrumentals</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Utilitzen la seva condició d'ONG per a reclamar la seva intervenció creixent en cada vegada més espais i afers públics. - Reclamen la transferència de recursos públics per a que les ONG puguin gestionar serveis oferts per l'Estat. | <ul style="list-style-type: none"> - Organitzacions instrumentals creades per empreses, multinacionals, grups econòmics o de pressió per defensar els seus interessos i obtenir major espai públic. - Defensen interessos d'empreses amb la forma, organització i acceptació social pròpia de les ONG. |
| <u>Generació d'ONG d'oportunitat</u> | <u>Generació d'ONG altermundistes</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Estableixen relacions de competència per acaparar més recursos, actuant com empreses especialitzades en el mercat de la solidaritat, adaptant les seves campanyes i missatges als drames humans més fàcilment explotables. - Han adquirit un alt grau d'especialització tècnica, dedicant un percentatge alt dels seus recursos a la publicitat i la propaganda. | <ul style="list-style-type: none"> - Organitzacions i moviments socials sorgits davant la preocupació per l'avanç del procés de globalització neoliberal, que defensen una globalització alternativa amb rostre humà. - Lluiten per universalitzar un conjunt de drets socials bàsics, defensant una justícia social que incorpori dimensions ecològiques, econòmiques, de gènere, migratòries, comercials, o de drets humans en sentit ampli. |

Taula 1. Noves generacions d'ONG emergents / Montes a partir de Gómez Gil (2004)

Així doncs, es poden classificar les ONG a partir de diverses perspectives i criteris, generant diferents tipologies, totes elles igual de vàlides segons el motiu que persegueixen.

c) Origen

Les ONG neixen els anys posteriors a la Segona Guerra Mundial, a partir del reconeixement formal d'aquestes organitzacions a l'article 71 de la Carta de les Nacions Unides (1945). "En les últimes dècades les ONG han adquirit especial rellevància en sensibilitzar a la opinió pública sobre els problemes de desenvolupament al Tercer Món.

Aixímateix, han exercit una funció dinamitzadora i moltes vegades crítica davant els seus respectius governs, amb l'objectiu de que aquests impulsin accions de cooperació internacional i incrementin els recursos destinats a l'Ajuda Oficial al Desenvolupament (AOD)" (Pellini, 2014)⁹.

En canvi, "l'evolució de les ONG a Espanya ha estat marcada pels 40 anys de dictadura, aïllament i retràs a causa del franquisme" (Nieto, 2001)¹⁰. Ortega (1994) diferencia tres etapes que marquen l'evolució històrica d'aquestes organitzacions a l'Estat espanyol:

- **Primer període (fins el 1985):** es caracteritza per l'absència de directrius. Durant aquesta etapa neixen poques organitzacions però les que ho fan estan vinculades a corrents confessionals, de caràcter assistencialista i evangelitzador que es centren en l'enviament de personal de l'organització i d'ajuda humanitària i alimentària a països del Tercer Món (Nieto, 2001; Ortega, 1994). Ex: Cáritas Española, Manos Unidas, Medicus Mundi, Secretariado de Misiones y Propaganda (posteriorment Oxfam Intermón).
- **Segon període "el boom" (1985-1989):** en només quatre anys es constitueixen jurídicament més ONG que en tot el període anterior gràcies a la consolidació de la democràcia, l'estabilització social i política interna, l'entrada d'Espanya a la Comunitat Econòmica Europea (CEE), el creixement econòmic i l'aparició de fonts de finançament públiques per a projectes de cooperació. La població comença a implicar-se en el fenomen de les ONG.
- **Tercer període (1989 en endavant):** es caracteritza per la consolidació de les ONG que van sorgir els anys anteriors. Durant aquesta etapa, les ONG es tipifiquen i es professionalitzen. El 1994 neix el moviment pel 0,7% que reclamava destinar el 0,7% del PIB dels països a la Cooperació pel Desenvolupament i la societat és conscient de la necessitat d'una forta cooperació internacional.

2.2. Models bàsics de comunicació empresarial

Quan es parla de models bàsics de comunicació empresarial s'està fent referència a l'estructura d'una organització, és a dir, la manera d'organitzar les responsabilitats d'una companyia. Existeixen diversos models de comunicació segons el perfil de

⁹ PELLINI, Claudio (2014). *Historias y Biografías. Organizaciones No Gubernamentales –Qué es una ONG? Objetivos, Origen*. Disponible a: <http://historiaybiografias.com/onu1/>

¹⁰ NIETO, L. (coord.) (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Catarata: Madrid.

l'organització i les seves necessitats. Aleshores, no totes les empreses es regiran per un mateix model sinó que escolliran el model que els resulti més beneficiós per l'assoliment dels seus objectius. A continuació es fa una breu aproximació als dos models principals.

- a) **Comunicació de màrqueting:** “utilitza la comunicació com una tècnica necessària per assolir uns objectius concrets, majoritàriament quantitatius i bàsicament relacionats amb la implantació dels seus productes als mercats” (Enrique; Morales, 2007: 83-93)¹¹. No utilitza la comunicació com element de gestió per l'empresa en la seva globalitat perquè els objectius són bàsicament quantitatius i de màrqueting. Per aquest motiu es gestiona sota la Direcció del Departament de Màrqueting.

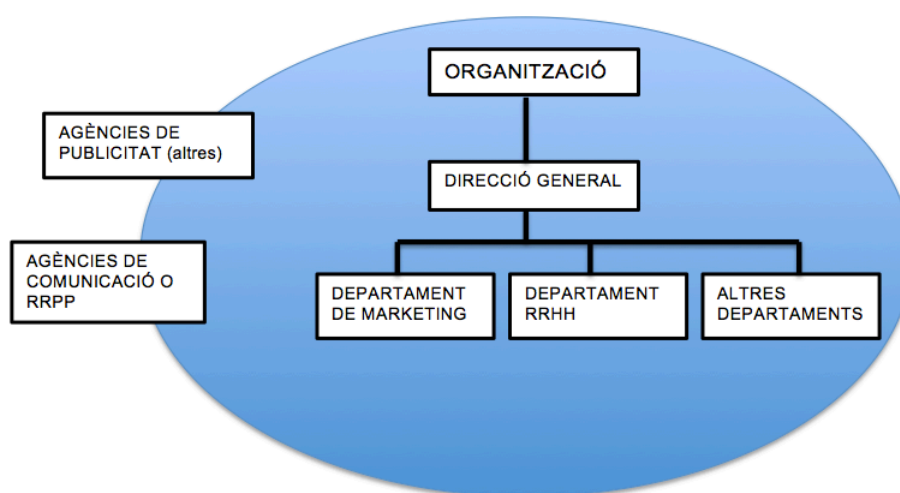


Figura 1. Model de comunicació de màrqueting / Elaboració pròpia a partir dels apunts de l'assignatura Comunicació Empresarial i Institucional (2013-2014).

- b) **Comunicació integral:** “aporta un sentit de globalitat que permet gestionar totes les accions de comunicació -no només les relacionades amb la comercialització del producte o servei-, concentrant-les sota una mateixa estructura i responsabilitat, fet que permet desenvolupar la seva gestió com una funció estratègica més de la direcció de la companyia” (ibidem, 2007). El que es pretèn aconseguir amb aquest model és que la comunicació sigui transversal a altres departaments, per aquest motiu es gestiona sota la Direcció de Comunicació. Aquest seria el model de comunicació més adient per les ONG i qualsevol altra organització que ofereixi serveis públics, idees o projectes, ja que la seva intenció principal no és vendre un producte físic.

¹¹ Enrique; Morales (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Anàlisi 35, Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra. p. 83-93.

Enrique i Morales (2007) apunten que una estructura de comunicació respon al model de comunicació integral quan té present les diverses àrees susceptibles de generar comunicació en una organització. Dins el model de comunicació integral, es poden diferenciar tres tipus de comunicació segons l'àrea on s'apliqui i els objectius que es pretenguin assolir:



Figura 2. La comunicació integral / Elaboració pròpia

b.1.) Comunicació corporativa o institucional: “s’ocupa de la política de comunicació de l’organització i de la seva planificació estratègica, la gestió de la cultura, identitat, imatge i reputació corporativa, relacions amb els accionistes, relació amb els mitjans, institucions, administracions públiques, responsabilitat social i gestió de la comunicació en situacions de crisi” (ibidem).

b.2.) Comunicació interna o organitzacional: “implica als membres de la organització amb l’objectiu d’integrar-los al projecte organitzacional” (ibidem). La comunicació interna pot dependre del Departament de Recursos Humans.

b.3.) Comunicació comercial o de màrqueting: “es basa en els principis mercat-tècnics de la col·locació i promoció de productes i serveis, orientada bàsicament als seus clients o consumidors” (ibidem). La comunicació comercial es pot gestionar des del departament de màrqueting, seguint el model que Mazo del Castillo anomena “Comercialització o de Màrqueting”.

No obstant, Enrique i Morales (2007) apunten que “no existeixen solucions universals per estructurar la comunicació, sobretot perquè cada organització desenvolupa un model en funció de les seves necessitats”.

2.3. Estructura de les Relacions Públiques: Comunicació Interna i Comunicació Externa

En funció del públic al qual es dirigeix l'empresa es poden diferenciar dos tipus de comunicacions:

a) Comunicació interna

Parlar de comunicació interna és parlar del què passa dins les empreses, conèixer les persones, la responsabilitat de l'empresa, col·laborar en una cadena de valor que faci que les coses funcionin bé i que el resultat final benefici al conjunt. Per tal que la comunicació sigui efectiva és necessari el *feedback*, és a dir, la retroalimentació. Segons Kreps (1990)¹² “la comunicació interna és un model de missatges compartits pel total de l'organització”. Enrique (2007: 75)¹³ apunta que “els processos de comunicació interna es dirigeixen a l'establiment d'una estructura i estabilitat de l'organització, al conduir les activitats de l'organització”. Per tant, l'objectiu final de la comunicació interna és aconseguir el compromís dels empleats amb l'organització, si els treballadors no es senten orgullosos de l'empresa i no creuen en ella, serà molt difícil aconseguir una autoimatge positiva. Soria (2011: 191)¹⁴ destaca que la comunicació interna de les organitzacions no governamentals té una importància especial, ja que fomenta les relacions amb els seus públics interns (treballadors, voluntaris, donants, socis i altres col·laboradors) i aquest contacte és imprescindible per desenvolupar projectes socials o d'ajuda humanitària conjuntament. “La professionalització que han sofert les ONG ha contribuït a millorar la comunicació interna d'aquestes organitzacions” (ibidem). Segons Vidal Climent (2004: 319-320) i Arizcuren et al. (2008)¹⁵ les eines més utilitzades per les ONG per treballar la comunicació interna són: manuals d'acollida, memòries anuals, publicacions oficials, butlletins periòdics, convencions, dia familiar i jornades de portes obertes, cartes, taulell d'anuncis, espais de participació com tallers, cursos, etc. En els casos d'ONG de petites dimensions, sovint es recòrrer a la comunicació directa i personal, ja que és més fàcil i ràpida de gestionar. A continuació, es presenten les eines de comunicació interna més populars utilitzades per les ONG en forma de quadre explicatiu.

¹² KREPS, G. (1990). *Organizational Communication*. Northern Illinois University: USA.

¹³ ENRIQUE, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 75.

¹⁴ SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga: Málaga. p. 191.

¹⁵ VIDAL CLEMENT (2004: 319-320) i Arizcuren et al. (2008) a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga: Málaga. p. 190-191.

EINES DE COMUNICACIÓ INTERNA A LES ONG

| EINA | FUNCIÓ |
|--|--|
| Manual d'acollida | Destinat a que els públics interns es familiaritzin amb l'organització |
| Comunicació directa i personal: entrevistes, reunions (discussions informals, <i>brainstorming</i>, simposis, presa de decisions en equip, cercles de qualitat, etc.) | Afavoreix l'enteniment mutu i el coneixement col·lectiu |
| Documents "sintètics": Memòria anual | Ofereixen als empleats dades econòmiques sobre l'organització |
| Publicació oficial | Ofereix una visió global de la ONG, amb continguts rellevants pels públics |
| Butlletí diari | Amb un caràcter més col·loquial que la publicació oficial, serveix per mantenir informats als grups interns |
| Convenció | Es tracta de reunir al personal per transmetre els missatges de l'organització |
| Dia familiar i jornades de portes obertes | Revaloritza el paper de les famílies del personal intern al nucli de l'ONG |
| Cartes | Fonamental per mantenir informats a aquells públics que no disposen d'accés a Internet |
| Taulell d'anuncis | Molt útil per difondre notícies puntuals, s'exposa a la seu de la ONG |
| Espais de participació: tallers, cursos, etc. | Són essencials perquè les persones de la pròpia organització es coneixin entre elles, alhora que aprofunditzen en la visió, missió i valors de l'entitat |

Taula 2. Eines de comunicació interna a les ONG / Elaboració pròpia a partir de Vidal (2004:319-320) i Arizcuren et al. (2008) a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga: Málaga. p. 190-191.

Vidal Clement (2004: 313)¹⁶ recull les tasques principals que s'haurien de treballar des de la Comunicació Interna d'una ONG:

- Conèixer les necessitats dels directius en relació amb la resta de l'organització.
- Assessorar les dimensions comunicatives de les decisions.
- Conèixer les opinions i les necessitats de comunicació dels públics interns, descobrint quina informació desitgen rebre i a través de quins canals.
- Promoure un clima de diàleg i confiança amb empleats i voluntaris.
- Establir una xarxa de canals de Comunicació Interna que faci eficaç la comunicació formal.

¹⁶ VIDAL CLEMENT, Vicente (2004). *La comunicación en las organizaciones no lucrativas* a BELL MALLÉN, Ignacio (Coord.) (2004) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA.

En resum, la Comunicació Interna ha d'afavorir un ambient de confiança i transparència on el *feedback* sigui clau.

b) Comunicació externa

“És el conjunt de missatges emesos per qualsevol organització cap als seus públics externs (clientes/consumidors, proveïdors, competidors, administració pública, mitjans de comunicació, etc.) amb la finalitat de mantenir o millorar la relació amb aquests, projectant una imatge favorable mentre promou els seus productes o serveis” (Rodríguez, 1991: 32)¹⁷. En el cas concret de les ONG, Herranz de la Casa (2006: 191)¹⁸ afirma que la comunicació externa d'aquestes organitzacions correspon al “conjunt d'accions destinades a mostrar transparència i generar confiança i reputació en els públics externs”. D'altra banda, cal tenir en compte que els públics externs de les ONG són diferents als de qualsevol altra empresa pública o privada, el públic potencial d'una ONG és la pròpia societat, tot i que Herranz de la Casa (2006:191-192) inclou també els mitjans de comunicació, l'administració estatal, regional o local, les empreses, les entitats patrocinadores, els cofinancers, altres organitzacions del món no lucratiu, el món acadèmic i científic i l'opinió pública en general. En aquest escenari, Soria (2011: 130) afirma que les accions de comunicació externa “estan orientades a generar estratègies focalitzades en la conscienciació i la sensibilització”. Algunes de les eines més importants que s'utilitzen des de principis del segle XX, segons els estudis de González Luís (2006)¹⁹, De Asís etc.al (2004: 67)²⁰ i Xifra (2007: 120)²¹ són:

¹⁷ Citat per Castillo (2010: 105). CASTILLO ESPARCIA, Antonio (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Belydigital: Málaga.

¹⁸ HERRANZ DE LA CASA, José María (2009): *Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)*, a Icono 14, Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías, núm. 14, p. 172-194. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

¹⁹ GONZÁLEZ LUIS, Hildegart (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de Desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. CIDEAL- Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD): Madrid.

²⁰ DE ASÍS, Agustín; GROSS, Dominique; LILLO, Esther; CARO, Alfonso (2004). *Manual de ayuda para la gestión de las entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Caja Madrid: Madrid. p. 67
Disponible a: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2686.html>.

²¹ XIFRA, Jordi (2007). *Técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: UOC, p. 120.

- **Convocatòria i roda de premsa:** juntament amb el comunicat són les dues estratègies més utilitzades per les ONG per relacionar-se amb els mitjans de comunicació.
- **Comunicat de premsa:** és un document que tracta sobre un tema concret i és redactat per l'ONG.
- **Dossier de premsa:** molt utilitzat per les ONG espanyoles i en les rodes de premsa gràcies a la professionalització dels Departaments de Comunicació.
- **Revista externa:** els continguts de la revista es dediquen bàsicament a explicar els projectes que desenvolupa l'ONG en qüestió i també incita a la ciutadania a col·laborar. Té un caràcter sensibilitzador.
- **Actes públics, congressos i fires:** serveix per establir contacte amb la societat i els mitjans de comunicació. És una bona eina per promoure la transparència i generar confiança.
- **Xerrades, conferències o ponències:** serveix per fomentar el feedback amb tots els públics.

2.4. La comunicació com a eina estratègica

“La comunicació és –o hauria de ser- una funció estratègica dins la direcció de l'empresa, basada en el què de la companyia” (Johnsson, 1991: 332-333)²². Amb el què de la companyia, Johnsson es refereix a la identitat i la imatge de l'organització. Tota empresa elabora una estratègia per gestionar la comunicació de manera eficient i efectiva, en la qual defineix elements com la identitat i els integra i comunica per optimitzar temps, recursos, millorar la imatge, etc. Els elements que conformen l'estratègia s'anomenen valors estratègics i representen les conviccions o filosofia de l'Alta Direcció de l'empresa respecte allò que ells creuen que conduirà l'empresa a l'èxit, considerant el present i el futur. Tot allò que pugui aportar un avantatge competitiu a l'empresa serà un valor estratègic (Morrisey, 1995)²³.

2.5. El Màrqueting a les ONG

En el cas de les ONG, l'objectiu de l'estratègia comunicativa és captar i fidelitzar voluntaris i donants, i realitzar campanyes de sensibilització davant l'opinió pública.

²² JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la Comunicación*. Ediciones Ciencias sociales: Madrid.

²³ MORRISEY, G. (1995) *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación*. Cap. 3. A CASTELLANOS, R. (2007). *Valores-Misión-Visión*. Contribuciones a la Economía: Cuba. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>

Les ONG venen una idea de solidaritat, tenen la necessitat de donar-se a conèixer i arribar a la major quantitat de públic de la manera més efectiva possible, és per això que apliquen diferents tècniques professionals del màrqueting social²⁴ (Salvador i Peris, P, 2000). Aquest màrqueting es podria definir com “el mecanisme social a través del qual individus i grups satisfan les seves necessitats i desitjos a través de la creació i intercanvi de productes i altres entitats, que tenen valor pel proïsme²⁵” (Di Sciullo, 1993)²⁶. Wolf (1999)²⁷ apunta que “en el sector no lucratiu, el màrqueting és la enginyeria de la satisfacció entre els diferents públics que abracen la ONG: donants, membres del patronat, usuaris, reguladors i tots els públics que puguin influenciar en l'èxit de l'organització, així com els mitjans de comunicació i l'opinió pública en general”. Per Kolter, P. i Roberto, E.L. (1989)²⁸ el màrqueting implica “l'anàlisi, planificació, implementació i control de projectes dissenyats per crear, construir i mantenir intercanvis i relacions recíprocament beneficioses per un públic objectiu determinat, amb el propòsit d'aconseguir els objectius organitzacionals definits”.

Així doncs, tot i que les ONG venguin una idea de solidaritat, acaben utilitzant tècniques del màrqueting tradicional perquè al cap i a la fi, no deixen de ser una organització amb uns objectius per assolir.

2.6. Valors estratègics: Missió, Visió i Valors

Tota empresa, independentment del seu tamany, ha de tenir clars els seus objectius i la seva raó de ser a l'hora de gestionar la comunicació de manera global i estratègica. Així doncs, és indispensable que l'empresa defineixi des d'un primer moment tres conceptes clau que l'ajudaran a concretar les seves línies d'actuació en la seva estratègia empresarial, delimitar les seves metes i planificar els seus objectius a curt, mitjà i llarg termini.

²⁴ Les organitzacions no lucratives es neguen o eviten utilitzar el terme “màrqueting”, degut a la tradicional associació amb el motiu del lucre. És per això que algunes d'aquestes organitzacions opten per utilitzar el terme “màrqueting social”. Tot i així, els organismes sense ànim de lucre necessiten utilitzar els mètodes i tècniques del màrqueting per assolir els seus objectius particulars. (FIGUERA; MINOTTI; CEDEÑO (2009). *Marketing social*. Monografias.com Disponible a: <http://www.monografias.com/trabajos16/màrqueting-social/màrqueting-social.shtml#mark#ixzz43qeaWR2L>

²⁵ ‘Proïsme’ significa “conjunt de les persones que, amb relació a una altra, formen la resta de la humanitat” (Diccionaris.cat).

²⁶ DI SCIULLO, Jean (1993). *Màrqueting i Comunicació de les institucions*, Col·lecció Animació Cultural 9, Edicions Pleniluni: Barcelona.

²⁷ WOLF, Thomas (1909). *Managing a nonprofit organization*. Simon and Schuster: New York.

²⁸ KOLTER, P. y ROBERTO, E.L. (1989). *Màrqueting Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

a) Missió

La missió fa referència a la raó de ser de l'organització, la seva essència, el motiu pel qual existeix. Segons Navajo (2009)²⁹, “a les ONG els pot resultar difícil definir la missió, ja que ofereixen un servei intangible sense ànim de lucre i això pot provocar l'existència de múltiples missions, definides de forma vaga, simple i esquemàtica”. Per aquesta raó, l'autor proposa dues variables a tenir en compte a l'hora d'establir la missió d'una ONG:

- Les capacitats essencials que l'organització ha desenvolupat o pot desenvolupar.
- El camp d'activitat de l'organització, els tipus de projecte que desenvolupa, el tipus d'usuaris i l'àmbit geogràfic sobre el que intervé.

b) Visió

“La visió és una imatge futura, ambiciosa però realista, dels assoliments que desitja aconseguir l'organització, focalitzats en la missió³⁰” (Mauro, 2013). Es poden distingir dos tipus de visió, la interna i l'externa. La primera descriu la situació que desitja assolir l'organització en un futur, ha de ser un escenari assolible amb el pas del temps. La segona descriu de quina manera millorarà o canviarà el món si l'organització assoleix els seus objectius.

c) Valors

“És la imatge compartida pels membres de l'alta direcció d'una organització sobre la seva raó de ser i la gran meta aspiracional que esperen aconseguir” (Villafañe, 2005: 9)³¹. “Són la manera de pensar de l'organització, el conjunt de creences sobre com s'ha d'actuar” (Fernández López, 2007:216)³². Definir els valors suposa comptar amb un marc de referència que inspire i reguli la vida de l'empresa, ja que constitueixen la seva

²⁹ NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Narcea: Madrid, p.59. a MONTES, A. (2015). *La gestión de la comunicación a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 14.

³⁰ PASETTI, Mauro (2013). *Planificación Estratégica. Misión, Visión y Valores*. Disponible a: <http://es.slideshare.net/maurop/misin-vision-valores>

³¹ VILLAFAÑE, Justo (2005). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Instituto Tecnológico de Monterrey: México, p. 9 Disponible a: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/05/imagen-justo-villafac3b1e.pdf>

³² FERNÁNDEZ LÓPEZ, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea: Madrid, p. 216

filosofia i cultura. Navajo (2009: 59) apunta que són molt importants en el cas de les ONG, ja que “són organitzacions que es regeixen essencialment per valors i aquests són la seva raó de ser, són l’element diferencial de les organitzacions no lucratives i han de guiar totes les seves actuacions”.

Segons, Duval (2013)³³ la missió, la visió i els valors tenen doble caràcter:

- Caràcter comunicador: la missió, la visió i els valors tenen un caràcter tant intern com extern. Per les persones de l’organització, les noves incorporacions i tots els actors relacionats o interessats en l’empresa tenen un caràcter informatiu, els hi dona una visió global de qui és l’empresa, cap a on va i quins són els seus mètodes per relacionar-se amb els *stakeholders*³⁴.
- Caràcter estratègic: essencial a l’hora de generar plans estratègics i fixar els objectius de l’empresa. Si la missió, la visió i els valors estan mal definits, podran afectar negativament a l’organització.

“Una ONG té més probabilitats de tenir èxit quan els seus líders estan d’acord en els seus valors fonamentals, comparteixen una visió ferma pel canvi i estableixen una missió clarament definida. Contràriament, una ONG sense valors, visió ni missió clars manca d’una brúixola moral per guiar les seves decisions (...) li faltará enfocament i direcció³⁵”.



Figura 3. Planificació estratègica / Elaboració pròpia a partir de Pasetti (2013).

2.7. La Identitat, la Imatge i la Reputació corporativa

Aquests tres conceptes estan íntimament relacionats amb la comunicació corporativa i són bàsics a nivell empresarial. Tal i com s’ha citat anteriorment, la principal funció de la comunicació empresarial és convertir-se en el “guardaespatlles” de la imatge

³³ DUVAL, Israel (2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. Disponible a: <http://www.màrquetingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>

³⁴ FREEMAN (1984) descriu els *stakeholders* com “aquells públics que estan afectats o poden veure’s afectats per les decisions que prenen les empreses per tal d’aconseguir els seus objectius i/o viceversa” a FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Ed Pitman: Boston.

³⁵ Manual *Qué es una ONG?* Oficina de Programes Internacionals del Departament d’Estat. Disponible a: <http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/publication/2012/12/20121227140440.html#axzz43ilixKnG>

corporativa de l'organització. Rafael López Lita (1990: 215)³⁶ apunta que “tota la comunicació generada per l'empresa té com a objectiu primordial l'acceptació social de la seva imatge global i, per aquest motiu, s'estableixen una sèrie d'objectius secundaris, tots ells confluents per aconseguir l'objectiu primari”. A més, remarca la importància de projectar una imatge nítida i positiva i que aquesta sigui rebuda de la mateixa manera. Per aquest motiu, la imatge i la reputació són els principals elements afectats quan una organització pateix una crisi de comunicació.

a) Identitat

“La identitat corporativa és l'autoexpressió d'una organització; consisteix en la informació de les senyals que ofereix una organització sobre sí mateixa a través del comportament, la comunicació i el simbolisme, que són les seves formes d'expressió” (Van Riel, 1997: 37)³⁷. És a dir, la identitat és la personalitat de l'entitat, l'ADN de l'organització que es manifesta a través d'informacions objectives (ex. manual d'identificació corporativa on es defineixi la identitat de l'organització), mitjans gràfics, verbals, culturals i ambientals. Tal i com senyala Villafañe (2005: 5) “la identitat corporativa és el ser de l'organització, la seva essència, allò que la identifica i diferencia”. Joan Costa (1992)³⁸ defineix els 7 vectors de la identitat:

1. **Nom o identitat verbal:** *nom o raó social de l'empresa, el primer signe d'existència. El nom ha de ser fàcil de recordar, de pronunciar, evocador, registrable i que es pugui aplicar internacionalment.*
2. **Logotip:** *pas d'una identitat verbal a una visual. Ajuda a la memòria visual i a que el públic se'n reordi de la marca en qüestió, ja que és més potent que la memòria verbal.*
3. **Simbologia gràfica o imagotip:** *símbols icònics de la marca. De vegades es recorda més fàcilment un imagotip que el nom de la marca perquè les imatges són més fortes que les paraules.*

³⁶ LÓPEZ LITA, Rafael (1990). *Comunicación de la empresa: las nuevas obligaciones*. Ediciones de Ciencias Sociales: Madrid.

³⁷ VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall: Madrid, p. 37. Citat a ENRIQUE, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 60.

³⁸ COSTA, Joan (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos practicos*. CEAC: Barcelona.

3. **Identitat cromàtica:** variants lingüístiques i gràfiques de l'empresa. El color corporatiu actua com una senyal i es converteix en un llenguatge. És un recurs molt poderós per identificar i diferenciar.
4. **Identitat cultural:** signes culturals i conductuals de l'organització que defineixen un estil, una manera pròpia i inequívoca de comportament global.
5. **Arquitectura corporativa:** llocs on es constitueix el marc de comunicació de l'empresa, ja sigui amb els treballadors o amb els clients. És l'interiorisme o la gestió de l'espai.
6. **Indicadors objectius d'identitat:** dades objectives de l'empresa, com per exemple la seva identificació fiscal, la seva nacionalitat, l'any de fundació, els països en els que està present, les cotitzacions en borsa, etc.

Elaboració pròpia a partir de Costa (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos practicos*. CEAC: Barcelona.

Segons Villafañe (2005: 5), els atributs que conformen la identitat corporativa estan associats a la història de l'organització, es deriven de l'estratègia empresarial i estan relacionats amb la cultura corporativa³⁹.

“La gestió de la identitat corporativa a les ONG es converteix en un factor fonamental per captar i fidelitzar voluntaris i persones que vulguin fer donacions. A l'opinió pública li arribaran uns missatges o uns altres, segons el pla estratègic de comunicació elaborat per les diferents entitats, sense obviar el fet que el progrés i la direcció d'un moviment social en maduració depèn normalment de la reacció dels qui ostenten el poder i exerceixen el control social” Salvador i Peris (2000).

b) Imatge

Segons Costa (1995: 45)⁴⁰, la imatge corporativa es “un instrument estratègic, un conjunt de tècniques mentals i materials, que tenen per objecte crear i fixar en la memòria del públic, uns valors positius, motivants i duraders. Pel públic la imatge és la visió externa de l'empresa. És la traducció psicològica de la seva identitat”. Tanmateix, Benavides (2001:36)⁴¹ la defineix com “el conjunt de categories mentals, a partir de les

³⁹ S'entén per cultura corporativa “la contrucció social de la identitat d'una organització que fan els seus membres a partir de les presumpcions bàsiques i valors compartits al voltant de la seva ideologia corporativa, la seva orientació estratègica i la dinàmica cultural interna” (Villafañe, 2005: 7).

⁴⁰ COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias sociales: Madrid, p. 45.

⁴¹ BENAVIDES, J. (2001) *Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación*. A Master DCEI (Eds), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión

quals els grups socials i els subjectes comprenen i defineixen una organització” i Villafañe (2005: 4) ho resumeix en “la síntesi de la identitat que fan els públics d’una organització”. D’aquesta manera la imatge corporativa engloba la imatge funcional, la imatge interna i la imatge pública.

Tota empresa treballa relacionant-se amb els seus diferents públics (proveïdors, clients, accionistes...) i aquestes accions generen en ells una imatge de l’empresa en qüestió. Aleshores, es pot afirmar que totes les accions que realitza una companyia generen imatge corporativa, és a dir que tota acció comunica. Capriotti (2004)⁴² afegeix que “aquesta representació, estructura o esquema mental que els públics elaboren està constituïda per unes característiques, trets, emocions, creences, valors o atributs, amb els quals identifiquen, diferencien i valoren a l’organització”. A més, l’autor assegura que l’existència d’una bona imatge corporativa en els públics permetrà a l’empresa:

1. *Ocupar un espai en la ment dels públics (existir en la seva ment).*
2. *Facilitar la diferència de l’empresa de la competència (saber en quin lloc estàs en relació amb la competència, tenir una bona imatge ajuda a ser diferent i també significa vendre millor el producte o servei).*
3. *Aconseguir “vendre” millor (amb una bona imatge el públic estarà disposat a pagar més per aquell producte o servei, el marge de benefici serà més gran).*
4. *Atraure millors inversors (els accionistes es fixen en la imatge de les empreses a l’hora d’invertir).*
5. *Aconseguir millors treballadors (una bona imatge atrau als millors ‘talents’).*

En la línia de Costa, Salvador i Peris (2000: 4) reafirma que “la imatge és una variable estratègica per les ONG, ja que permet crear i mantenir una posició sòlida davant altres formes organitzacionals”. Tot i així, l’autor remarca que la imatge de la organització està molt influenciada per la imatge del sector “les ONG estan immerses en un sector amb unes peculiaritats que determinen la percepció social que es tenen de les mateixes”. Així doncs, cada ONG haurà de procurar cuidar la seva pròpia imatge, intentar diferenciar-se de la resta i evitar que la relacionin amb altres ONG del sector. Segons Justo Villafañe (1993)⁴³, la imatge d’una organització ha d’estar basada com a mínim en tres fets:

2000: Barcelona.

⁴² CAPRIOTTI, Paul (2004). *La Imagen Corporativa*. A Losada, J.C. (ed.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Ariel: Barcelona.

⁴³ VILLAFANE, J. (1993). *Imagen Positiva*. Pirámide: Madrid.

1. *Basar-se en la pròpia realitat de la organització.*
2. *En la imatge generada han de prevaldre els punts forts de les ONG, fet que implica una bona gestió de la comunicació i de les relacions externes amb l'objectiu de generar una imatge internacional correcta i adequada.*
3. *No només s'ha de treballar sobre la cultura, la identitat i la comunicació, sinó que s'ha de tenir en compte el maneig de les àrees funcionals de l'organització donat que totes tenen repercussió, directa o indirecta, sobre la imatge.*

El sociòleg Richard Sennet⁴⁴ adverteix en la seva obra *La corrosión del carácter* que “en una societat canviant, la imatge no serà un valor fixe ni estable sinó que estarà sotmesa al debat públic i a un procés continu de transformació”. És per això que, tal com explica Salvador i Peris (2000), “les ONG han de seguir treballant per fer arribar a l'esfera pública una imatge més clara i diferenciada basada en els seus valors originaris però sense oblidar que la solidaritat també (es) ven”.

c) Reputació

La reputació corporativa s'entén com “la cristallització de la imatge corporativa d'una entitat quan aquesta és el resultat d'un comportament corporatiu excel·lent, sostingut al llarg del temps, que li confereix un caràcter estructural davant dels seus públics prioritaris” (Villafañe, 2000: 167)⁴⁵.

Segons aquest autor (2005: 13), la reputació corporativa exigeix una dimensió axiològica que inclogui els valors culturals, l'ètica, la responsabilitat social corporativa..., un comportament corporatiu compromès sostingut en el temps en relació als clients, empleats, accionistes i a la societat en general, i una proactivitat que permeti gestionar i comunicar els factors dels que depèn la reputació.

La reputació és un concepte fàcil de confondre amb la imatge corporativa. Per aquest motiu val la pena dedicar un espai a aclarir les diferències entre els dos termes.

⁴⁴ SENNETT, Richard (2000). *La corrosión del carácter*. Ediciones Anagrama: Barcelona. Citat per SALVADOR I PERIS, Pau (2000). *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I, p. 10.

⁴⁵ VILLAFÑE, J. (2000). *La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide: Madrid, p. 167.

| IMATGE CORPORATIVA | REPUTACIÓ CORPORATIVA |
|--|--|
| Caràcter conjuntural i resultats efímers | Caràcter estructural i resultats duraders |
| Projecta la personalitat corporativa | És el resultat del comportament corporatiu |
| Resultat de l'excel·lència parcial | Reconeixement del comportament |
| Difícil d'objectivar | Verificable empíricament |
| Es construeix fora de l'organització | Es genera a l'interior de l'organització |

Taula 3. Diferències entre els conceptes 'Imatge' i 'Reputació' corporativa / Elaboració pròpia a partir de la proposta de Villafañe (2000).

Val a dir que el manteniment d'una bona imatge corporativa genera reputació corporativa i aquesta última “és un actiu que genera valor per l'empresa, ja que ajuda a fidelitzar el capital humà i suposa una arma vital davant les situacions de crisi” (Mouriz, 2007)⁴⁶.

2.8. La Responsabilitat Social Corporativa

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) inclou totes aquelles activitats, més enllà dels requeriments legals, que realitza una organització com a conseqüència d'un compromís adoptat amb els seus grups d'interès en matèria econòmica, social i mediambiental, amb l'objectiu de responsabilitzar-se de les conseqüències i impactes que deriven de les seves accions i maximitzar la creació de valor compartit per tot el conjunt de stakeholders⁴⁷. En el Llibre Verd de la Comissió Europea (2001:7)⁴⁸ es defineix com “la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors (*stakeholders*)”. Les empreses han d'actuar d'una manera socialment responsable bàsicament per cinc raons fonamentals⁴⁹:

1. *Pel tamany de les corporacions: a major poder, major responsabilitat exigida.*
2. *Per la desconfiança: els escàndols empresarials generen desconfiança entre la població.*

⁴⁶ MOURIZ, Joaquín (2007). *Reputación corporativa*. Comunicació corporativa. Disponible a: <https://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/page/2/>

⁴⁷ Extret dels apunts de l'assignatura Comunicació Empresarial i Institucional (2013-2014).

⁴⁸ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, p.7. Disponible a: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:es:PDF>

⁴⁹ Extret dels apunts de l'assignatura Comunicació Empresarial i Institucional (2013-2014).

3. ***Pel poder del consumidor:*** amb aquestes pràctiques els consumidors desconfien de les empreses i es revel·len a través d'Internet i les xarxes socials. L'empresa ja no és l'única portaveu del seu producte sinó que els consumidors intervenen en la seva publicitat també.
4. ***Del model shareholder al model stakeholder:*** l'empresa passa de buscar valors pels accionistes a buscar valors pel conjunt del seu públic, ha d'estar legitimada per la societat.
5. ***L'ètica és rentable:*** la idea d'ethic pays, perquè afavoreix positivament a la reputació.

Així doncs, les empreses reforcen les relacions amb els seus públics a través de la RSC però en el cas de les ONG, Soria (2011: 186) assenyala que “en comptes de desenvolupar estratègies solidàries com fan la resta de companyies, s'haurien de centrar en enfortir la missió i els valors perquè siguin coherents amb la imatge que transmeten i així aconseguir la confiança dels seus grups d'interès”.

2.9. Els Departaments de comunicació

No va ser fins a finals del segle XX quan es va plantejar el debat sobre la importància i els beneficis de gestionar de forma integral la comunicació en el món empresarial. A partir d'aquell moment, molts Gabinetes de Premsa van passar a ser anomenats Departaments de Comunicació i van assumir un canvi en l'estratègia de la comunicació empresarial. Des d'aleshores, la gestió de la comunicació s'ha convertit en una funció estratègica per garantir la supervivència de les empreses i organitzacions als mercats en els quals operen.

(Martín, F. 2004)⁵⁰ defineix un Departament de Comunicació com “un conjunt de professionals que fan d'enllaç entre la font o organització i els seus diferents públics, a través de la gestió de la seva informació interna i externa, per tal d'aconseguir una bona imatge pública de l'organització”. Tot i així, “un Departament de Comunicació gestiona molt més que informació, és el responsable de la comunicació i gestió dels intangibles empresarials, tals com la reputació, la marca, la imatge, la identitat, la cultura de la organització” (Madroñero et al, 2008:11)⁵¹. “Aquest departament depèn i reporta

⁵⁰ MARTÍN, Fernando (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Editorial Fragua: Madrid.

⁵¹ MADROÑERO; ENRIQUE; MORALES, I SOLER, (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de publicacions de la UAB: Barcelona.

directament a la màxima direcció de l'empresa, i la seva funció principal és la de ser el guardià de la imatge, al més alt nivell" (Enrique; Morales 2007: 83-93)⁵². De la mateixa manera, Soria (2011: 447) apunta que "el 84% de les entitats no governamentals situen a aquest organisme a nivell directiu, de manera que la persona responsable del departament de comunicació participa i actua en la presa de decisions de l'organització i en tots els processos directius que es duen a terme". La persona que està al capdavant del Departament de Comunicació és el Director de Comunicació o Dircom, que s'encarrega de gestionar la comunicació d'una manera o altra, depenent del perfil i les necessitats de cada organització.

En general, els Departaments de Comunicació són multitasca i en el cas de les ONG, "les principals funcions són la gestió de les plataformes web i xarxes socials, l'elaboració de memòries i publicacions i la relació amb els periodistes. Aquesta diversitat de funcions genera en molts casos situacions de sobrecàrrega de feina que poden acabar repercutint negativament en l'estratègia comunicativa de l'entitat" (Lorente, 2014)⁵³. Les tasques del departament de comunicació d'una ONG no s'allunyen de les funcions que realitzen la resta d'organitzacions però, tot i així, aquestes tasques no es realitzaran de la mateixa manera, ja que les ONG són de naturalesa diferent i, com a tal, persegueixen uns objectius diferents a la resta d'empreses.

2.10. La figura del Dircom

a) Definició

"El Director de Comunicació o Dircom és el responsable de planificar, dirigir i coordinar totes les activitats de comunicació que s'implementen en una organització amb la finalitat d'aconseguir i de consolidar una imatge positiva" (Enrique; Morales 2007: 83-93). Johnsson (1991) va més enllà i afegeix que "el director de comunicació és la persona de l'empresa que desenvolupa i manté una xarxa de contactes, dins i fora d'ella". Villafañe (1998) senyala les quatre funcions que ha de desenvolupar la Direcció de Comunicació:

⁵² ERIQUE; MORALES, (2007) *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Anàlisi 35, p. 83-93.

⁵³ LORENTE, Maties (2014). *La comunicació per a les ONG: més estratègica i complexa que mai*. Xarxa de periodistes i professionals de la comunicació per al desenvolupament. Catalunyadevreporter. Disponible a: <https://catalunyadevreporter.wordpress.com/2014/04/17/la-comunicacio-per-a-les-ong-mes-estrategica-i-complexa-que-mai/>

- **Funció normativa:** *persegueix la cohesió i la coordinació de tots els actius d'imatge, propis i aliens, amb els que compta l'empresa.*
- **Funció de servei:** *s'expressa en el suport i l'assessorament a tots els departaments i filials de la companyia en els seus objectius comunicatius, però sense substituir-los en el pla operatiu.*
- **Funció formativa:** *té una doble direcció: la capacitat comunicativa i la transmissió de la cultura de la organització.*
- **Funció prospectiva:** *respecte a la imatge corporativa de l'empresa. En aquest sentit, la Direcció de Comunicació ha de convertir-se en un observatori permanent com a mínim dels competidors més directes, el mercat, l'opinió interna i externa sobre la companyia.*

b) Origen i evolució aplicat a les ONG

L'encunyació del terme Dircom i el seu reconeixement com a professió es situa en el primer Congrés TOP-COM organitzat a França el 1988. Entre els objectius que es van marcar els organitzadors i participants es trobava el de realitzar un manifest que contemplés les funcions del professional de la comunicació en les organitzacions (Weil, 1990)⁵⁴. “A Espanya, la figura del Dircom emergeix els anys noranta, coincidint amb la consideració de la comunicació com un valor estratègic per les empreses i institucions. Ja a l'inici dels noranta, representava per les empreses i institucions oferir una imatge de marca, global i diferenciada” Enrique; Morales (2007: 84). “El 1993 es crea a Madrid la primera Associació de Directors de Comunicació a Espanya, ADC Dircom, amb l'objectiu de promoure, recolzar i consolidar la figura i les funcions del director de comunicació” (ibidem: 85).

La figura del Dircom a les ONG no ha tingut la mateixa evolució que el responsable de comunicació de la resta d'empreses, en gran part, per qüestions de pressupost. Així doncs, durant els primeres anys, la gestió de la comunicació era gestionada per voluntaris interessats en aquest camp o, directament, els propis fundadors de la ONG (Soria, 2011). A mitjans dels anys 90, quan els gabinets de comunicació a les ONG comencen a ser una realitat, “la tendència general sol ser la contractació d'un professional que assumeixi aquesta responsabilitat, recolzat per voluntaris” (González, L. 2006: 79). Segons l'estudi sobre la comunicació per a les ONG realitzat per Lorente (2014), “la majoria de professionals consideren que la seva organització dona més importància ara que abans a la comunicació, i dos tercers parts de les entitats disposen d'un Pla de Comunicació”. Tot i aquesta percepció, un 80% dels enquestats en aquest

⁵⁴ WEIL, P. (1990). *Communications oblique! Communication institutionnelle et de management*. Les Éditions d'Organisation: París.

estudi considera insuficient el pressupost destinat a la comunicació per part de les entitats “només un terç de les ONG enquestades compten amb una partida específica del pressupost destinada a la comunicació”.

El responsable de comunicació d’una ONG es diferencia de la resta de Dircoms pel fet de treballar per una organització independent, no governamental i amb una naturalesa civil. Per aquest motiu, les responsabilitats principals que ha de tenir la Direcció de Comunicació d’una ONG també varien, de manera que “les principals funcions genèriques d’aquest departament serien: difondre la informació que prové de la direcció; gestionar la percepció interna de les diverses àrees i proposar les accions comunicatives; dirigir el marc general de la comunicació; coordinar els serveis de comunicació, tals com presentacions externes, acollida de voluntaris, etc; i animar la funció institucional de la ONG i els seus directius” (Vidal Climent (2004: 312).



Figura 4. Funcions del responsable de comunicació / De Asís et. Al (2004: 58)

c) Habilitats i formació

Segons les expertes en comunicació corporativa, Francisca Morales i Ana M^a Enrique (2007), “resulta complex delimitar les habilitats i la formació tant acadèmica com professional amb la que ha de comptar un Dircom”. No obstant, les autores comparen les posicions de diversos autors respecte les habilitats i la formació d’un Dircom: “Costa (2011)⁵⁵ coincideix amb Martín (1998)⁵⁶ en què el Dircom ha de comprendre la cultura corporativa de l’organització. Garrido (2004)⁵⁷ creu que ha de posseir habilitats

⁵⁵ COSTA, J. (2011). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Edición 2000: Barcelona.

⁵⁶ MARTÍN, M. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Universitas: Madrid.

⁵⁷ GARRIDO, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 200: Barcelona.

directives amb capacitat d'integrar equips multidisciplinars. D'altra banda, Villafañe (2000) comenta que (...) el dircom ha de tenir la capacitat per traduir l'estratègia global de l'organització a un esquema d'imatge que ha de desenvolupar-se i controlar-se a través de les tècniques de comunicació⁵⁸”.

A banda d'aquestes aptituds, l'Associació de Directius de Comunicació (2014)⁵⁹ senyala altres qualitats personals com:

- ✓ *Actitud positiva i creativa.*
- ✓ *Esperit proactiu (anticipar-se –avui en dia tot és immediat-) i resolutiu (donar amb la solució).*
- ✓ *Capacitat d'anàlisi i de síntesi davant situacions complexes.*
- ✓ *Convincent, persuasiu, empàtic i excel·lent negociador.*
- ✓ *Vocació de formació continuada.*

D'altra banda, l'equip de Bruson-Marsteller (2013)⁶⁰ enumera els coneixements que ha de tenir un Dircom en forma de llistat:

1. *Gestió i estratègia empresarial.*
2. *Gestió d'intangibles.*
3. *Domini de les eines de comunicació i en especial de les eines 2.0 (especialment plataformes, xarxes socials, etc.)*
4. *Generació de continguts (és molt important, no només a nivell de què diem i què no diem a les xarxes socials sinó també a nivell de què som i què no som. Hem de generar continguts per projectar què és l'organització).*
5. *Tècniques de mesura (Mercom, Reputation Institute... ha de saber llegir aquestes tècniques de mesura).*
6. *Gestió de crisi, en especial en l'entorn on-line.*
7. *Capacitats i habilitats del càrrec (capacitat relacional, intel·ligència emocional – empatia-, lideratge, adaptació al canvi –l'empresa tindrà molts moments d'incertesa i la persona ha d'adaptar-se i ser un bon gestor del canvi, que pot ser crucial per la supervivència de la organització-, idiomes).*

⁵⁸ ENRIQUE; MORALES (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Anàlisi 35, p. 86. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra.

⁵⁹ Citades a Asociación de Directivos de Comunicación (2014). *El Decàleg dircom. 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació*. Disponible a: <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>

⁶⁰ BURSON-MARSTELLER i TOP COMUNICACIÓN RR-PP (2013). *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom*. Disponible a: <http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/04/01/descarga-el-ebook-el-dircom-del-futuro/>

Per tal de coordinar un discurs coherent i íntegre, el Director de Comunicació ha de formar part de l'Alta Direcció de l'empresa (president, conseller delegat, director general...). Així es va indicar a l'Informe Anual (2001)⁶¹ de l'Observatori Permanent de la Publicitat i el Corporate a Espanya “la direcció de comunicació ha d'estar ubicada orgànicament a la primera línia executiva i, conseqüentment, el seu responsable ha de participar en el comitè de direcció de la companyia o tenir interlocució directa amb la presidència”.

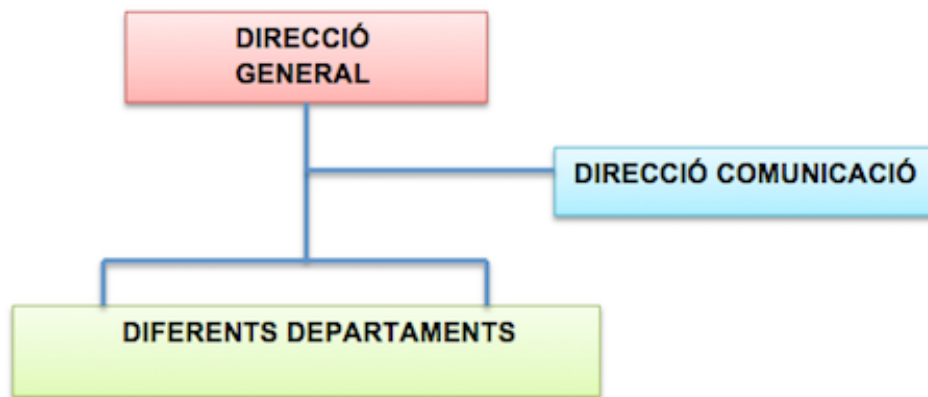


Figura 5. Posició del Dircom dins l'organització / Elaboració pròpia.

Tanmateix, perquè es reconegui la figura del Dircom en una organització caldrà, a banda de dependre directament de l'Alta Direcció de l'Empresa, que el Dircom es comuniqui bé amb totes les persones de l'organització. A més, “haurà de ser un estratega i un bon planificador per tal de dissenyar accions, plans i programes de comunicació, i coordinar i interpretar les necessitats de comunicació de la companyia. Supervisarà totes les accions, campanyes, promocions i informacions desenvolupades pels diferents departaments i, sobretot, per aconseguir el reconeixement merescut, haurà de vendre el departament dins l'empresa i explicar la seva utilitat per l'organització” (Costa 1997)⁶².

Pel que fa als estudis acadèmics dels responsables de comunicació d'Organitzacions No Governamentals, el nivell de formació és divers “al voltant d'un 40% dels enquestats compten amb titulacions de periodisme o comunicació audiovisual i un 12% provenen del màrqueting, la publicitat i les relacions públiques” (Lorente, 2014).

⁶¹ Informe Anual (2002). *El estado de la publicidad y el Corporate*. Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

⁶² COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Seminario Internacional de Imagen y Comunicación: Buenos Aires.

d) El Pla estratègic de comunicació

És un document que tot Dircom hauria de tenir. En aquest escrit es recullen els objectius de comunicació, les estratègies a seguir i les accions a implementar amb la finalitat d'aconseguir les metes de l'empresa en un temps i pressupost fixats. El pla de comunicació “ha de configurar-se com una eina estratègica de gestió i inversió: en ella es resumeix la cultura, personalitat i essència de l'organització, així com les diverses accions comunicatives que aconsegueixen traslladar als seus públics (objectius potencials) una sèrie de valors i objectius que es proposa explicar i aplicar en el sector i mercat (confiança, qualitat, credibilitat)” (Martín, F. 2011: 112)⁶³. Jáuregui (1990: 18)⁶⁴ apunta de manera original que “aquest pla ha de mostrar el que signifiquen les relacions internes i externes de l'Alta Direcció de l'empresa o institució; ha de ser com un ‘vestit a mesura’ amb els seus públics i grups interessats actuals o potencials, és a dir, ha d'incloure: la radiografia, el diagnòstic, les receptes, els medicaments i, si cal, les operacions quirúrgiques necessàries per fer front als problemes de comunicació integral de l'organització”. No s'ha de confondre Pla de Comunicació amb Pla de Màrqueting, el segon estableix objectius, per exemple, de com aconseguir més quota de mercat. En canvi, el Pla de Comunicació està relacionat en “com” donar a conèixer l'empresa.

El pla o estratègia de comunicació “és una aplicació d'una metodologia d'investigació científica concreta, desenvolupada a través de la direcció de comunicació o de l'agència-consultora contractada, que ha de complir rigorosament les següents fases anuals” (ibidem: 106):

1. *Analitzar en profunditat la situació del mercat exterior per conèixer les característiques dels públics objectius i potencials, així com dels grups d'interès.*
2. *Realitzar una investigació interna per descobrir la cultura, essència o personalitat de l'organització seleccionada i així aconseguir el suport dels empleats i càrrecs intermitjos.*
3. *Constituir un “comité assessor de comunicació”, que treballi en la direcció de comunicació, designant un sol portaveu organitzacional que apliqui els missatges i canals idonis en cada cas, fixant i aconseguint resultats.*
4. *Establir els mecanismes necessaris per controlar, seguir i avaluar la correcta aplicació del pla o estratègia de comunicació.*

⁶³ MARTÍN, Fernando (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Correspondencias & Análisis, Nº 1, Universidad CEU San Pablo: Madrid. p. 112

⁶⁴ JÁUREGUI, F (1990). *Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa*. Ideas empresariales: Madrid, p. 18 .

En definitiva, el disseny d'un bon pla de comunicació aconseguirà millorar la imatge, la credibilitat i la reputació social de l'organització.

Sens dubte, el Dircom és un gestor de les comunicacions amb un perfil polivalent i generalista que haurà de treballar de manera global per involucrar a totes les persones de l'organització per tal d'aconseguir que aquesta avanci en una mateixa direcció, sota una estratègia compartida. Sovint el Dircom compta amb el suport d'altres gestors de la comunicació, en aquest cas, de comunicació *online*, el *Community Manager* i/o el *Social Media Manager* (també anomenat *Digital Manager*).

2.1.1. La figura del *Community Manager*

Segons l'AERCO-PSM⁶⁵ (Associació Espanyola de Responsables de Comunitats Online - Professionals de Social Media), el *Community Manager* (CM) és aquella persona encarregada o responsable de sostenir, acréixer i, en certa manera, defensar les relacions de l'empresa amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i plantejaments estratègics de la organització i els interessos dels clients. En definitiva, una persona que coneix els objectius i actua en conseqüència per aconseguir-los. A grans trets, el CM és aquella persona que preserva la identitat digital de la companyia.

El nom de *Community Manager* va aparèixer el 2007 a partir de l'augment del nombre d'usuaris a les xarxes socials. Aleshores, moltes organitzacions es van adonar dels beneficis que suposa per l'empresa comptar amb la figura d'un CM, sigui per millorar la transparència, la comunicació empresarial i, a mig termini, les ventes. Però, de la mateixa manera que el Dircom, "el CM ha de comptar amb el recolzament de la direcció, i la implicació de la resta del personal. No és un home solitari sinó que ha d'estar recolzat per l'organització, que aquesta cregui que la seva feina als mitjans socials els aportarà beneficis. No es tracta de tenir aquesta figura simplement per sentir-se moderns" (Marquina-Arenas, 2012)⁶⁶.

Segons Marquina-Arenas (2012: 29-30), les funcions del CM poden variar segons la organització on treballi perquè no totes les empreses són iguals en funcions o objectius, però independentment de l'organització, l'autor estableix que el CM ha de:

⁶⁵ AERCO-PSM (2013). *La misteriosa figura del Community Manager*. Disponible a: <http://www.aercomunidad.org/2013/01/28/la-misteriosa-figura-del-community-manager/>

⁶⁶ MARQUINA-ARENAS, (2012). *Plan Social Media y Community Manager*. Editorial UOC: Barcelona, p. 28-29.

- *Desenvolupar una estratègia online de l'empresa o marca.*
- *Crear presència als mitjans online on s'ha decidit estar.*
- *Elaborar un pla de creació de continguts als quals debem difusió a través dels nostres canals.*
- *Monitoritzar les conversacions.*
- *Comunicar, interactuar i generar conversació amb els usuaris de la comunitat o sector de forma activa.*
- *Localitzar a possibles líders o entusiastes de la nostra organització.*
- *Involucrar al personal de la pròpia organització en la tasca de la presència, comunicació i conversació online a través dels mitjans.*

Per aquestes raons, el CM haurà de conèixer molt bé l'organització per la qual treballa, entendre la seva cultura i tenir clars els objectius si vol aportar beneficis a l'empresa. Això implica treballar una sèrie d'habilitats com les que proposa Marquina-Arenas (2012: 30-32).

- *Conèixer el sector i la professió per estar a l'última de totes les notícies i novetats que es produeixen en l'àrea d'influència de l'organització.*
- *Entendre els objectius de l'organització per realitzar un bon pla d'actuació.*
- *Ser clar, precís, agradable, bon informador, bon comunicador... Tenir una bona redacció, comunicació i conversació per dialogar amb la comunitat d'usuaris.*
- *Apassionat de les noves tecnologies, Internet i la web 2.0.*
- *Conèixer, saber utilitzar i decidir quins són els canals adequats per la comunicació online de l'organització per treure'n el màxim profit.*
- *Tenir 'cultura 2.0' i conèixer el codi de conducta –no escrit- i respectar-lo.*
- *Ser resolutiu i donar resposta de manera ràpida i adequada.*
- *Incentivar la participació per crear una comunitat viva i dinàmica.*
- *Tenir empatia per difondre els missatges de la millor manera possible i valorar-ne l'impacte.*
- *Acceptar totes les opinions i comentaris, evitant una eventual sortida de to que pugui generar una crisi social.*

2.12. La figura del Social Media Manager o Digital Manager

“El social media o màrqueting a les xarxes socials conforma una part fonamental del màrqueting *online* i ha estat, sens dubte, una de les majors revolucions en el camp del màrqueting de les últimes dècades⁶⁷”.

⁶⁷ Latevaweb. *Social Media. Xarxes socials*. Disponible a: <https://www.latevaweb.com/màrqueting-online-xarxes-socials.html>

El *Digital Manager* és “el responsable de preparar l’estratègia digital d’un projecte o d’una companyia. És aquella persona que analitza la situació i prepara un diagnòstic de canvi cap a una bona transformació de l’àmbit *offline* a l’*online*. En definitiva és un dissenyador del projecte digital, un estratega” (Serra, 2015)⁶⁸. Aquesta persona doncs, s’encarrega de pensar una estratègia digital en consonància amb els objectius de la companyia i ha de procurar que les persones que l’integrin participin en l’estratègia digital, per això els haurà de formar i dirigir en l’àmbit *online*.

Segons Serra (2015), les funcions del *Digital Manager* són:

- **Fer un anàlisi i un diagnòstic** de l’empresa per tal de poder desenvolupar l’estratègia. Aquest anàlisi ha d’incloure la tecnologia (eines), el producte o servei (contingut), la marca (*branding*), la companyia (organigrama), la competència (amenaces) i el possible comprador (*target*).
- **Estratègia digital**. Ha de crear la identitat digital de la marca en consonància amb els valors i l’ADN de la companyia per tal d’aconseguir una bona reputació *online*. Ha de preparar també un pla de màrqueting digital on s’inclouï un pla d’acció de posicionament, captació i fidelització, preparació de continguts digitals per millorar el SEO i el SEM, incloure l’e-mail màrqueting, etc. També ha de contemplar el sistema d’analítica web i seguiment de mètriques per avaluar els resultats obtinguts i efectuar les correccions necessàries per assolir els objectius fixats.
- **Implementació** del desenvolupament tècnic del projecte i la seva integració en la companyia. Ha de procurar que tota l’empresa participi en l’estratègia digital.

L’autor apunta que “un *Digital Manager* té un perfil especial i és important que tingui coneixements suficients en l’àmbit de la tecnologia, el màrqueting *online* i *offline*, analítica web i xarxes socials, per poder preparar i ensenyar el camí que s’ha de seguir (...) És imprescindible que generi la màxima confiança per dirigir l’equip amb èxit, aconseguint així un lideratge natural”.

La diferència entre un *Community Manager* (CM) i un *Digital Manager* (DM) és que el primer és un expert en xarxes socials i la seva tasca és gestionar i executar, mentre que el DM és un estratega que dissenya l’estratègia a les xarxes socials, està per sobre de la figura del CM⁶⁹.

⁶⁸ SERRA, Lluís (2015). *El ‘digital manager’, una figura clave para las empresas*. Con tu negocio. Disponible a: <http://www.contunegocio.es/redes-sociales/el-digital-manager-una-figura-clave-para-las-empresas/>

⁶⁹ Vegeu Annex 1.

a) Pla Social Media

Una vegada l'empresa decideix estar present als mitjans socials *online*, el pas següent és elaborar un «Pla Social Media» (PSM) on es defineixin els objectius, les pautes a seguir i les línies d'actuació en la seva activitat *online*. “Portar una organització als mitjans socials suposa un llarg recorregut en el qual s’ha d’aconseguir que els seus directius s’impliquin i siguin els primers en entendre els beneficis. No es tracta només de projectar una bona imatge cap a l’exterior, sinó que dins de la pròpia organització s’ha de procurar que flueixi la informació horitzontalment, i inclús que el lideratge vertical es vagi transformant en un altre horitzontal –que la piràmide jeràrquica s’aplani- on tots els membres participin i tinguin veu per proposar, difondre i comunicar els seus punts de vista i notícies d’interès a la resta de companys” (Marquina-Arenas, 2012: 93).

En resum, el Pla Social Media és una estratègia de presència als mitjans i les xarxes socials per millorar la imatge i reputació de l'empresa a Internet i alhora permet establir una comunicació més directa amb els clients, incrementar els contactes a les xarxes de professionals del sector, augmentar el valor de la marca i la seva presència i visibilitat al mercat.

Aquest pla persegueix uns objectius de màrqueting i estaria integrat dins l'estratègia global de màrqueting *online*. Per realitzar un bon PSM l'organització ha de seguir un ordre d'esdeveniments:

1. **Anàlisi:** estudiar la situació actual de l'empresa, la seva competència i presència dels clients actuals i futurs als mitjans socials mitjançant l'anàlisi DAFO¹.
2. **Estratègia:** fixar uns objectius realistes i determinar el públic objectiu al que es vol dirigir l'empresa o institució.
3. **Accions:** detallar com es durà a terme l'estratègia (accions socials, de difusió, informatives, publicitàries) i quines eines s'utilitzaran (pàgina web, bloc corporatiu, xarxes socials, e-mail màrqueting, notes de premsa, vídeos promocionals...).
4. **Calendari:** saber quin és el millor moment per començar, determinar dates clau com dies festius o bé hores específiques del dia on la comunicació pugui ser més eficaç arribant a un major nombre de persones.
5. **Anàlisi:** estudiar la situació actual de l'empresa, la seva competència i presència dels clients actuals i futurs als mitjans socials mitjançant l'anàlisi DAFO.
6. **Pressupost:** no és necessari tenir finançament per les accions online però disposar d'una petita quantitat per les accions de màrqueting sempre ajuda. El pressupost marcarà les regles del joc.

7. **Posada en marxa:** creació de perfils i primeres publicacions. Es tenen en compte les accions i el resultat, per tal de corregir i millorar en un futur.
8. **Seguiment:** assegurar que tot funciona correctament i s'obtenen els resultats desitjats. Valorar els avantatges del PSM, si ha millorat el posicionament, s'ha agumentat la productivitat...

En aquest procés de creació del Pla Social Media, es poden incloure altres passos depenent de l'activitat a la qual es dediqui l'empresa o institució. A continuació es presenta un quadre resum on es pot apreciar de manera visual els passos a seguir, explicats en el paràgraf anterior.

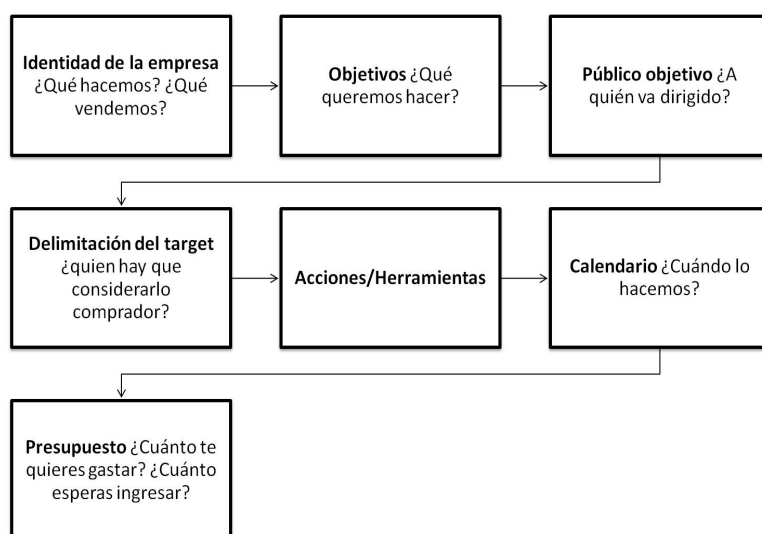


Figura 6. Passos per elaborar un Pla Social Media / communityanalysis.com Disponible a: <http://communityanalysis.com/como-crear-un-plan-social-media-en-7-pasos/>

És important comptar amb un PSM perquè aquest reporta beneficis a l'empresa a un cost relativament baix, entre d'altres coses, permet reforçar el posicionament de la marca, ampliar la possibilitat de segmentació del target, augmentar els canals de comunicació amb els clients i la possibilitat d'incrementar vïncles, facilitar l'atenció al client amb un estalvi de costos, identificar noves oportunitats de negoci, alertar ràpida de possibles problemes en productes i/o serveis, permet fer un seguiment de la competència, atraure tràfic a la pàgina web, monitoritzar conversacions sobre l'organització⁷⁰, etc.

Pel que fa les ONG, Lorente (2014) destaca la falta d'estratègia a l'hora de definir i gestionar la comunicació 2.0 "tot i que totes les organitzacions enquestades disposaven de perfils oberts a les xarxes socials, només un 30% disposava d'un Pla Social Media amb una persona encarregada de desenvolupar-lo". "Sense un pla estratègic concret el

⁷⁰ Mglobal. *Social Media y Redes Sociales*. Disponible a: <http://mglobalmarketing.es/plan-de-social-media/>

creixement en Social Media serà dispar i sense objectius clars, fet que dificultarà les accions de la marca a les xarxes socials⁷¹”.

2.13. Crisi de comunicació

“En el context de l’empresa, la comunicació és el procés planificat i explícit mitjançant el qual s’intercanvia informació entre individus, per mitjà d’un sistema de senyals, signes o comportaments, i amb algun efecte” (Salvador i Peris 2000: 9)⁷². Tal i com s’ha explicat anteriorment, en el cas de les ONG, amb la comunicació s’aconsegueix principalment la mobilització de fons i de voluntaris. “Tot i així, s’ha de tenir en compte que l’existència de sorolls o de factors modificadors del missatge poden disminuir la integritat del senyal” (ibidem 2000: 9).

Per comunicació de crisi s’entén “la preparació o prevenció que les organitzacions han d’aplicar per comunicar-se de forma positiva i efectiva (actuació), bé amb els propis membres d’aquelles, bé amb l’entorn en el cas que es produeixin situacions anòmales, més o menys previsibles (riscos, crisis) que afecten o puguin afectar a la imatge o a les relacions de la corporació amb els seus públics (públics rellevants). El seu tractament, per tant, inclou no només la prevenció sinó que també implica l’actuació eficaç en el cas que es materialitzi la situació perturbadora” (Mazo, 1994: 315)⁷³.

González Herrero (1998: 38)⁷⁴ defineix la gestió de comunicació de crisi com “la capacitat d’una organització de reduir o preveure els factors de risc i incertesa respecte al futur, de forma que es capaci a la mateixa per assumir de manera ràpida i eficaç les operacions de comunicació necessàries que contribueixin a reduir o eliminar els efectes negatius que una crisi pot provocar sobre la seva imatge o reputació”.

Enrique (2013: 121)⁷⁵ apunta que “quan l’empresa es veu implicada en una crisi, posarà a prova la seva capacitat de reacció, els seus sistemes i estructures perquè la crisi afectarà, en primera instància, a la imatge i en segon lloc, a la reputació”.

⁷¹ NeoAttack. *Como hacer un Plan Social Media en 2016*. Disponible a: <http://neoattack.com/plan-social-media-guia-completa/>

⁷³ MAZO, J.M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Ariel: Barcelona, p. 315.

⁷⁴ GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Màrqueting preventivo: la comunicació de crisis en la empresa*. Bosch: Barcelona.

⁷⁵ ENRIQUE, Ana María. (2013). *Communication management crisis in social networks*. Revista Orbis, num 24 (any 8) 116-131, p. 121. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra. Disponible a: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70926716008.pdf>

Quan els mitjans fan noticable una crisi es crea opinió pública i l'empresa es veu obligada a prendre mesures comunicatives per explicar allò que està succeïnt i haurà de justificar quin serà el paper de l'empresa en aquella situació, “essent el fet d'haver de decidir sota la pressió del ritme ràpid dels esdeveniments, el que obliga a implementar un ventall d'accions de comunicació per justificar aquelles decisions i, alhora, explicar els motius i la incidència de la crisi” (Marín, 2000: 269)⁷⁶.

Enrique (2013: 117), a partir de Westphalen (1993), González (1998), Costa (2004) i Saura (2005), conclou que “la relació que la organització posseeix amb els seus públics d'interès ha d'estar basada en un diàleg obert, honest i fluit –sempre en ambdues direccions–, si es vol protegir la bona imatge i/o reputació corporativa de la companyia”. En aquest cas, l'autora es refereix a la gestió de crisis *online* però l'exemple serviria també per la comunicació *offline*.

Més endavant es parlarà de les característiques de la Web 2.0 i del poder dels nous usuaris, els ‘Consumidors 2.0’. Val a dir però, que aquests usuaris digitals, tenen una gran capacitat d'influència sobre les organitzacions i són capaços de generar una crisi en qüestió de segons. Estar present a les xarxes socials és una bona estratègia que, si es desenvolupa correctament, aportarà beneficis a l'organització però alhora, inclou riscos que la companyia haurà d'assumir. Al parlar de riscos, es fa referència, bàsicament, a una crisi de comunicació que pot afectar greument a la imatge i reputació de l'empresa. Tal i com apunta Enrique (2013) “les crisis poden sorgir i estendre's per diversos escenaris i mitjans però sovint és a les xarxes socials on es detecten els primers indicis d'una possible situació de crisi. Una simple queixa és visible i es propaga per la xarxa en qüestió de segons, essent susceptible de generar un impacte negatiu en la imatge corporativa de la organització i, contràriament el fet que es lloï l'actuació d'una companyia, pot repercutir en la creació o consolidació de la bona reputació d'aquesta”. Aleshores, és molt important cuidar la comunicació i interacció de l'empresa a la xarxa.

Per gestionar eficaçment una crisi a les xarxes socials s'ha d'escollir permanentment el que diuen els públics, establir un protocol d'actuació que permeti reaccionar de manera ràpida a la demanda que s'està generant a la xarxa i, per últim, implementar una estratègia de comunicació basada en la transparència, coherència i responsabilitat per part de l'organització cap als seus públics (ibidem). És recomanable avaluar la gestió de la crisi per determinar els encerts i evitar cometre els mateixos errors. Això ajudarà a l'empresa a estar més ben preparada per les futures crisis.

⁷⁶ MARÍN, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Bayer Hnos: Barcelona, p. 269.

2.14. La Web social o Web 2.0

a) Definició

Des de la seva aparició, Internet ha revol·lucionat la comunicació encetant una nova manera de comunicar i transmetre la informació. L'aparició de la web 2.0 ha deixat enrere la comunicació unidireccional on les empreses publicaven els missatges a les seves webs, sense interacció del públic, per donar pas a una comunicació bidireccional on els usuaris poden oferir les seves opinions, punts de vista i inclús influir en la presa de decisions de l'organització.

“La web social o web 2.0 introdueix grans novetats que han facilitat la comunicació entre actors, per exemple, permet la vinculació de les persones, l'adaptació al mitjà, la col·laboració *online*, la interacció entre usuaris, la participació en la generació de continguts o la intel·ligència social (o col·lectiva)” (Marquina-Arenas, 2012: 9-11). La versió 2.0 ha fet que les empreses s'hagin adaptat a un nou context comunicatiu que s'ha democratitzat i ha permès introduir millores en les fòrmules de màrqueting i difusió de missatges que utilitzaven fins ara.

Moltes organitzacions decideixen estar presents als mitjans socials per aprofitar l'intercanvi d'informació amb els usuaris, els quals han deixat de ser estàtics i passius i cada vegada se'ls té més en compte a l'hora de prendre decisions estratègiques. “Un dels avanços més importants introduïts per la Web 2.0 és que permet potencialitzar la intel·ligència col·lectiva a través de la interacció i la col·laboració dels usuaris entre sí com creadors de contingut, mentre que amb la Web 1.0 els usuaris consumien contingut creat per ells” (Mejía, 2013: 31-32)⁷⁷. En resum, la Web 2.0 està constituïda per espais web que permeten compartir informació entre els usuaris.

c) Característiques

Mejía, (2013: 31-32) en la seva obra *La guía del Community Manager* considera a Tim O'Reilly (2005)⁷⁸ com el pare de la Web social i descriu les seves característiques:

- **Models de programació lleugers:** les solucions senzilles i amb interfaces universals reemplacen a les solucions complexes.
- **El software en qualsevol dispositiu:** les aplicacions Web 2.0 funcionen en qualsevol dispositiu com ordinadors, tabletas i smartphones.

⁷⁷ MEJÍA LLANO, J. C. (2013) *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*. Ediciones Anaya Multimedia: Madrid, p. 31-32.

⁷⁸ O'REILLY, Tim (2005). *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. O'reilly. Disponible a: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

- **Experiències d'usuari enriquidores:** les aplicacions i eines Web 2.0 aprenen dels usuaris i són molt fàcils d'utilitzar.
- **Models de programació lleugers:** les solucions senzilles i amb interfaces universals reemplacen a les solucions complexes.
- **El software en qualsevol dispositiu:** les aplicacions Web 2.0 funcionen en qualsevol dispositiu com ordinadors, tabletas i smartphones.
- **Experiències d'usuari enriquidores:** les aplicacions i eines Web 2.0 aprenen dels usuaris i són molt fàcils d'utilitzar.
- **La web és una plataforma:** consisteix en la possibilitat de tenir serveis d'Internet sense la necessitat d'instal·lar programes.
- **Intel·ligència col·lectiva:** permet aprofitar la intel·ligència col·lectiva mitjançant els sistemes d'interacció i participació.
- **Importància de les dades:** les dades suposen una part fonamental dels projectes Web i la seva gestió serà la clau de l'èxit.
- **Versió Beta permanent:** O'Reilly menciona que el software és un servei que es troba en millora continua, fet que elimina la necessitat d'estar actualitzant els programes.

c) Tipus d'espais Web 2.0

La Web 2.0 compta amb diversos tipus d'espais anomenats espais de *social media* o mitjans socials, tot i que alguns autors com Mejía Llano o Marquina-Arenas prefereixen utilitzar el terme *xarxes socials* per referir-se a *mitjans socials*. En aquest treball es seguirà la tendència d'aquests autors i s'utilitzarà el concepte "xarxes socials" per referir-se a tots els espais de social media o mitjans socials. Segons Mejía Llano els espais Web 2.0 són:

- **Blocs:** espai Web personals o empresarials per publicar articles cronològicament, que posseeixen eines col·laboratives i participatives. Ex: Wordpress o Blogger.
- **Wikis:** espais Web que permeten de manera col·laborativa crear coneixement.
- **Xarxes socials:** són espais Web que faciliten a les persones relacionar-se entre sí. Ex: Facebook o Google+.
- **Microblogging:** són espais que tenen com a objectiu compartir amb altres persones missatges curts. Ex: Twitter.
- **Xarxes professionals:** són espais Web que permeten als professionals relacionar-se i compartir informació. Ex: LinkedIn.

- **Xarxes de fotografia:** són espais Web per compartir fotografies pròpies o d'altres amb els seus amics. Ex: Pinterest o Instagram.
- **Xarxes de video:** espais Web que permeten compartir vídeos. Ex: Youtube o Vimeo.
- **Xarxes de música:** espais Web per compartir música amb altres usuaris. Ex: Last.fm o Blip.fm.

Aquest conjunt d'espais han marcat la història de les xarxes socials. A continuació es presenta un resum dels esdeveniments més destacats fins al 2013:

| Any | Esdeveniment destacat |
|------|--|
| 1991 | Es crea la World Wide Web. |
| 1993 | Desenvolupament del primer navegador gràfic anomenat "Mosaic". |
| 1994 | Es crea el primer bloc. |
| 1995 | Es crea la primera xarxa social Classmates.com. |
| 1996 | Ask.com permet que els usuaris facin cerques amb llenguatge natural. |
| 1997 | Un dels primers bloggers Jorn Barger utilitza el mot "Weblog". |
| 1998 | Llançament d'Open Diary que permet crear diaris públics o privats sense necessitat de coneixements HTML. |
| 1999 | Llançament de Blogger.com i LiveJournal.com són les dues primeres eines per a blocs. |
| 2000 | Llançament de Wikipedia.com com la primera enciclopèdia de la Web 2.0. |
| 2001 | Llançament de Meetup.com permet a les persones organitzar esdeveniments de persones amb interessos comuns. |
| 2002 | Friendster.com permet als usuaris crear perfils i connectar-se amb els seus amics. |
| 2003 | Llançament de MySpace.com, sistema de xarxa social que pren força entre els joves. |
| 2004 | Llançament de Facebook.com i Flickr.com, xarxa social i sistema per compartir fotos respectivament. |
| 2005 | Llançament de Youtube.com, sistema que permet compartir vídeos. |
| 2006 | Llançament de Twitter.com, sistema de microblogging. |
| 2007 | Llançament de Tumblr.com, sistema de blogging social. |
| 2008 | Llançament de Groupon.com, aplicació de <i>social commerce</i> . |
| 2009 | Llançament de Foursquare.com, sistema de geolocalització. |
| 2010 | Llançament de Google buzz, sistema social que barreja diversos productes de Google. |
| 2011 | Llançament de Google+, sistema amb totes les característiques de xarxa social de Google. |
| 2012 | Llançament de Pinterest.com, xarxa social per compartir imatges. |
| 2013 | Llançament de Vine.com, xarxa social per compartir vídeos curts. |

Taula 4. Esdeveniments destacats de la Web 2.0 / Elaboració pròpia a partir de Mejía (2013) p. 34-35.

d) Diferències entre 'Comunitat' i 'Xarxa social'

El concepte *xarxa social* no s'ha de confondre amb el de *comunitat* encara que ambdós facin referència a les connexions entre individus. En endavant s'utilitzaran aquest dos termes fàcils de confondre per les seves similituds semàntiques, per això val la pena dedicar un espai a conèixer les principals diferències entre els dos conceptes.

| COMUNITAT | XARXA SOCIAL |
|--|--|
| Fa referència a un grup de persones amb un objectiu comú. | És un grup de persones sense que necessàriament mantinguin aquest objectiu o finalitat comuna. |
| Allò que importa és el contingut sobre el què gira. | Allò important tendeix a ser l'usuari que participa en ella i els llaços entre uns i altres usuaris. |
| Existeix la figura del <i>Community Manager</i> (CM) que guia i modera els continguts i les persones. | No existeix la figura del <i>Community Manager</i> sinó que cadascú és el seu propi CM dins del seu espai. |
| Es tracta una matèria o tema. | En general, cada usuari proposa els seus temes. |
| Hi ha una jerarquització, amb líders establerts, que dirigeixen el transcurs dels continguts, debats... | No hi ha líders que dirigeixin els continguts. |
| Existeix un sentiment de pertinença forta a una marca, producte o tema. | No existeix un sentiment fort a pertànyer a una marca, producte o tema i si existeix, no és tant fort. |

Taula 5. Diferències entre 'comunitat' i 'xarxa social' / Elaboració pròpia a partir de Marquina-Arenas, Julián (2012), p. 14-16.

e) Origen de les xarxes socials

Segons Mejía (2013: 31) el terme *xarxa social* s'atribueix als antropòlegs britànics Alfred Radcliffe-Brown i Jhon Barnes. Aquest concepte no és nou sinó que ha acompanyat a l'home al llarg de la seva història, ja que és un ésser social per naturalesa. Alguns exemples de xarxes socials són la família, els amics, els llocs de treball, llocs on fer esport, etc. Juntament amb Mejía, altres autors com Marquina-Arenas parlen de la teoria dels sis graus publicada el 1929 com la base i origen de les xarxes socials. Aquesta teoria diu que "tots els habitants del món estan connectats entre ells amb un màxim de sis persones com intermediaris en la cadena i això fa que el nombre de persones conegudes a la cadena manqui exponencialment a mesura que el nombre de connexions augmenta per formar una xarxa que connecti una persona a qualsevol altre del món" (Mejía, 2013: 31). Històricament les xarxes socials permeten la retroalimentació immediata, és a dir, la comunicació en dues direccions.

Tot i així, la manera de comunicar es va transformar amb l'arribada dels mitjans de comunicació massius al segle XX, tals com la ràdio o la televisió. Si bé és cert que aquests aparells van portar múltiples avantatges, també val a dir que van generar alguns inconvenients. Segons Mejía (2013: 37-38), “aquesta tecnologia va simplificar, va massificar i va fer ràpida la comunicació però alhora, va limitar de manera significativa la retroalimentació, o dit amb altres paraules, es va passar d’una comunicació d’un a un, a una comunicació d’un a molts”. L’autor està convençut que amb l’aparició de les comunitats virtuals i les xarxes socials digitals s’ha recuperat la comunicació d’un a un que hi havia abans dels mitjans massius, i actualment tot està permanentment connectat a un espai públic.

f) Les xarxes socials com a mitjans d’informació

Les xarxes socials s’han convertit en una nova esfera de relació que permet compartir informació, ja sigui personal o d’interès general, entre un gran nombre d’usuaris de manera gratuïta. Això ha fet que empreses, ONG i altres institucions obrin els seus propis canals de comunicació i deixin de dependre dels mitjans de comunicació tradicionals. Les organitzacions amb canals *online* propis aconsegueixen augmentar la seva visibilitat però, alhora, són qüestionades per la ciutadania, la qual posa en dubte l’objectivitat de la informació que publiquen les companyies. És obvi que cada empresa o institució perseguirà uns objectius diferents a l’hora de comunicar a la xarxa, segons les seves necessitats. Aquestes plataformes han canviat els rols comunicatius, de manera que els periodistes no són els únics emissors d’informació sinó que el ciutadà que es troba als llocs dels fets -i disposa de connexió a Internet-, és capaç d’informar de manera més ràpida que el propi periodista que es troba a la redacció. En aquest sentit, és molt important aprendre a filtrar la informació que es publica a la xarxa, ja que no tots els continguts seran de qualitat.

L’*Informe sobre necessitats comunicatives de les ONG*, realitzat per la Fundació Hazloposible (2011: 25)⁷⁹ apunta que “les ONG són conscients de la importància de la comunicació digital, tot i que la seva incorporació a aplicacions i xarxes és lenta”.

⁷⁹ HAZLOPOSIBLE (2011). *Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG. Resumen ejecutivo*. Bidea y Comunidad de Madrid: Madrid, p. 25. Disponible a: <http://www.canalsolidario.org/Resumen%20ejecutivo%20Informe%20Necesidades%20comunicativas%20ONG.pdf> [consultat el 27/04/2016]

2.15. La figura del ciberactivista

Milers de persones en tot el món ofereixen el seu recolzament de manera virtual, ja sigui de manera puntual o de manera continuada. Aquests són els anomenats ciberactivistes, persones que utilitzen eines d'informació i comunicació com telèfons mòbils, blocs, correus electrònics o xarxes socials per actuar a favor d'alguna causa o bé mobilitzar, organitzar o servir d'inspiració a comunitats *online*.

El ciberactivisme s'entén com “un mecanisme per visibilitzar actors, amplificar veus i reforçar accions impugnadores i transformadores” (Betancourt, 2011)⁸⁰. S'utilitza per mobilitzar accions al voltant de diverses causes o finalitats. Howard Rheingold (2004)⁸¹ parla de “multituds intel·ligents” i explica que aquestes, “com a fenomen del nou règim tecno-social imperant, estan formades per persones capaces d'actuar conjuntament tot i no conèixer's les unes a les altres i estar localitzades en diferents parts del món. Això ha donat peu a noves formes i codis d'organització i acció social, política i cultural estructurades i recolzades en les TIC”.

La figura del ciberactivista és crucial per qualsevol agent del canvi com les ONG, ja que ajuda a mobilitzar la societat i fer més visible l'organització i els objectius que persegueix, tan sols fent un clic.

2.16. El consumidor 2.0

Els canvis comunicatius que ha introduït la Web 2.0 també han generat canvis en els consumidors que han començat a desenvolupar diferents rols (creadors, conversadors, crítics, col·lectors, membres, espectadors, inactius). Aquest nou consumidor s'anomena “Consumidor 2.0” o *Prosumidor* (acrònim format per: PROductor + conSUMIDOR) i segons Mejía Llano (2013: 42-43), el consumidor 2.0 té més poder que el consumidor del món físic per tres motius:

- *El consumidor 2.0 té molta més informació a la seva disposició.*
- *El consumidor 2.0 té el control de la interacció.*
- *El consumidor 2.0 utilitza Internet i les xarxes socials per queixar-se.*

⁸⁰ BETANCOURT, Valeria. (2011). *Ciberactivismo: ¿Utopía o posibilidad de resistencia y transformación en la era de la sociedad desinformada de la información?* Asociación para el progreso de las comunicaciones. Disponible a: <https://www.apc.org/es/pubs/contribs/ciberactivismo-utopia-o-posibilidad-de-resistencia>

⁸¹ RHEINGOLD, Howard. (2004). *Multitudes inteligentes*. Gedisa Editorial: Barcelona. a BETANCOURT, Valeria. (2011). *Ciberactivismo: ¿Utopía o posibilidad de resistencia y transformación en la era de la sociedad desinformada de la información?* Asociación para el progreso de las comunicaciones. Disponible a: <https://www.apc.org/es/pubs/contribs/ciberactivismo-utopia-o-posibilidad-de-resistencia>

El consumidor 2.0 té molta més capacitat d'influència sobre l'empresa que l'anterior consumidor perquè té diverses eines de gran repercussió al seu abast i això fa que les organitzacions hagin de sumar més esforços que abans per mantenir una bona comunicació amb el consumidor 2.0 i procurar que aquest no vagi en la seva contra perquè podria afectar a la imatge i reputació de l'empresa.

2.17. La Web 3.0

a) Definició

La Web 3.0 s'anomena també Web Semàntica o Web Contextual i és un concepte que es troba en ple desenvolupament. Tot i així, es pot relacionar la Web 3.0 amb la intel·ligència artificial, l'enteniment col·lectiu o la personalització i individualització de la informació. Pérez Crespo (2007)⁸² creu que “la versió 3.0 de la Web es basa en afegir informació addicional amb una estructura que pugui ser entesa pels ordinadors, els quals, mitjançant tècniques d'intel·ligència artificial, serien capaços d'emular i millorar l'obtenció de coneixement fins el moment reservat per les persones”. Al mateix article afegeix que “es tracta de dotar de significat les pàgines web, per això s'anomena també Web Semàntica”.

Segons Sánchez Carballido (2008:66)⁸³, el concepte de Web 3.0 es va popularitzar a partir de l'article de Tim Berners-Lee, James Hendler i Ora Lassila (2001)⁸⁴ en el que es comentava el fet “d'establir la possibilitat d'un Internet en el que els ordinadors no només fossin capaços de presentar la informació que contenen les pàgines web, tal i com fan actualment, sinó que a més, poguessin entendre aquesta informació”.

⁸² PÉREZ CRESPO, Salvador (2007): *Cómo será la Web 3.0*. Sociedad de la Información. Fundación telefónica: Madrid. Disponible a: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/Articulos_Tecnologias_-

⁸³ SÁNCHEZ CARBALLIDO, J. (2008). *Vectores tecnológicos de la convergencia en el sector Info+Com*. Historia y Comunicación Social, Vol 13 155-166. Universidad Complutense de Madrid: Madrid. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0808110155A/18980> a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga: Málaga, p.40.

⁸⁴ BERNERS-LEE; HENDLER; LASSILA. (2001). *The Semantic Web. A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities*. Scientific American: Feature Article. Disponible a: http://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American_%20Feature%20Article_%20The%20Semantic%20Web_%20May%202001.pdf a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga: Málaga, p.40.

La Web 3.0 es podria definir de moltes maneres però probablement la descripció més rigorosa del terme sigui la que ofereix el W3C (World Wide Web Consortium)⁸⁵ “és una Web extensa, dotada de major significat en la que qualsevol usuari d’Internet podrà trobar respostes a les seves preguntes de forma més ràpida i senzilla, gràcies a una informació més ben definida. Al dotar a la Web de més significat i, per tant, de més semàntica, es poden obtenir solucions a problemes habituals en la cerca d’informació gràcies a la utilització d’una infraestructura comuna, mitjançant la qual és possible compartir, processar i transferir informació de forma senzilla.”

2.18. Xarxes socials: oportunitats i reptes per les empreses:

Estar present a les xarxes socials és una decisió que pot reportar enormes beneficis però també comporta certs riscos (crisi de comunicació *online*) i obligacions (estar atents, ser constants, actualitzar sovint els continguts i retornar el *feedback*). Mejía Llano (2013: 44-45) ofereix una llarga llista d’oportunitats i reptes però aquí només es citaran aquells que tinguin relació amb l’objecte d’estudi, com per exemple:

OPORTUNITATS

- » *Creació d’una comunitat amb el seu públic objectiu.*
- » *Conèixer als clients, saber les seves necessitats actuals i potencials i els seus sentiments vers l’empresa.*
- » *Canal emocional i fidelització de clients.*
- » *Proximitat amb el client: les xarxes socials permeten apropar-nos als clients ja que són canals més emotius i propers que l’espai Web.*
- » *Interacció amb els clients.*
- » *Difusió de la informació.*
- » *Gestió de la reputació.*
- » *Seguiment de la competència.*
- » *Majors ventes.*
- » *Millorar el servei al client.*

REPTES

- » *Ràpids canvis a les xarxes socials.*
- » *Falta de preparació del responsable.*
- » *Deteriorament de la reputació de l’empresa.*
- » *Falta d’estratègia de xarxes socials.*
- » *No escoltar al client.*
- » *Canal virtual.*

⁸⁵ W3C (World Wide Web Consortium). *Guía breve de Web Semántica*. Disponible a: <http://www.w3c.es/Divulgacion/Guiasbreves/WebSemantica>.

2.19. Aproximació a la situació comunicativa de les ONG

La gestió de la comunicació és encara una assignatura pendent per la majoria d'ONG, que compten cada vegada amb més professionals de la comunicació entre els seus equips però disposen d'uns recursos molt limitats. Aquesta és una de les conclusions de l'*Informe sobre necessitats comunicatives de les ONG*, realitzat per la Fundació Hazloposible (2011). Aquest estudi, que data del 2011, preveia una modificació en la comunicació de les ONG en els anys vinents, anunciant que els esforços d'aquestes organitzacions es focalitzarien en arribar més a la societat civil, els mitjans de comunicació i les empreses, sobretot en la col·laboració amb aquestes últimes. Establia que els objectius de la comunicació en les ONG en aquells moments eren: la transparència, la rendició de comptes, la sensibilització de la societat, la confiança amb els grups d'interès i la captació de fons; i que en els propers anys variarien cap a: la captació de fons, impulsar la participació social i la mobilització ciutadana, i buscar la col·laboració entre ONG. Un dels reptes era aconseguir reforçar la identitat de marca de les ONG per diferenciar-se en una societat que a penes les distingeix, coincidint amb l'argument de Salvador i Peris (2000: 4) que senyala que "la imatge d'una ONG està molt influenciada per la imatge del sector". L'Informe també destacava l'augment de l'ús de les noves tecnologies i xarxes socials en els propers anys: "la web 2.0, Facebook i Youtube seran les aplicacions més utilitzades per les ONG, tot i que LinkedIn, Twitter o les aplicacions per a mòbils creixeran més del 45% respecte el moment actual" (Hazloposible, 2011: 7).

En resum, els objectius de les ONG han canviat amb el pas dels anys i es troben en una etapa d'adaptació al nou escenari comunicatiu dominat per les noves tecnologies. Tant el canvi d'objectius com la nova conjuntura provoquen, conseqüentment, una transformació de la comunicació d'aquest tipus d'entitats, que han començat a desenvolupar una comunicació estratègica i a utilitzar noves eines que faciliten la gestió i els ajuden a rendibilitzar-la al màxim per assolir així els seus objectius.

Capítol 3.

Metodologia



CAPÍTOL 3. Metodologia

Aquest capítol inclou una aproximació als diversos mètodes i tècniques d'investigació científica per tal de justificar el procediment metodològic que s'utilitzarà en l'estudi. Aquí també es presenta el disseny de la investigació, les tècniques i instruments de recollida de dades.

3.1. Procediment metodològic

Segons Coller (2005:17)¹ investigar significa conèixer millor la realitat que ens envolta, i investigar des del punt de vista del fet social, consisteix a produir representacions que descriguin i expliquin la realitat, fent referència a fenòmens que siguin socialment rellevants. Per estudiar aquests fenòmens existeixen dos corrents filosòfics destacades: la quantitativa i la qualitativa, tot i que en les investigacions socials es solen combinar els dos mètodes.

El mètode quantitatiu defensa que l'única comprovació científica i rigorosa d'un fenomen és a partir de variables que es poden mesurar i quantificar, utilitzant l'estadística, és a dir, es basa en dades quantificades que pretenen fer un diagnòstic de la situació i a partir d'aquest es puguin extrapol·lar els resultats. El màxim representant del corrent quantitatiu és Émile Durkheim i dins d'aquest corrent existeixen diverses metodologies: l'experimental, la quasi experimental i l'ex-post-facto (Folgueras, 2009)², que es combinen amb diverses tècniques aplicades a la recerca en comunicació, dirigides a fer un diagnòstic d'un fet o estat d'opinió. Les tècniques quantitatives són sempre instruments de mesura com l'enquesta, les dades estadístiques, l'anàlisi de contingut o l'anàlisi hemerogràfica.

Per contra, el mètode qualitatiu, basat en la postura de Max Weber, es centra en la descripció de les qualitats d'un fenomen, és a dir, en l'estudi de l'acció social (Enrique, 2007:29)³, per això la mostra no serà mai representativa ni es podrà extrapol·lar el procés. La intenció no és fer un diagnòstic sinó conèixer-ne l'evolució. Segons Ruiz (1996:29-31)⁴, “els mètodes qualitatiu parteixen de la suposició bàsica que tot el món social és un món basat en significats i símbols, fet que implica la recerca d'aquesta construcció i dels seus significats”. Això fa que l'investigador qualitatiu creï la seva pròpia realitat

¹ COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

² FOLGUERAS, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Universidad de Barcelona: Buenos Aires. Disponible a: http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf

³ ENRIQUE, A. M^a (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona, p. 29.

⁴ RUIZ, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.

des de la subjectivitat, és a dir, no existeix una realitat única sinó que els fets s'expliquen des de la perspectiva dels individus que estan essent estudiats. L'investigador doncs, “treballa amb profunditat, intentant donar una explicació específica sobre una situació particular” (Wimmer y Dominick, 1996:145)⁵. En canvi, la intenció de l'investigador quantitatiu és dividir la realitat en les parts que la conformen i, a *posteriori*, analitzar-les. El corrent qualitatiu també té diverses metodologies com la fenomenològica, l'etnogràfica i l'avaluativa. Dins la metodologia etnogràfica trobem diversos mètodes: el mètode biogràfic, la teoria fonamentada, la investigació-acció i l'estudi de cas (Folgueras, 2009) en els quals s'usen diverses tècniques de recollida de dades com l'entrevista, l'observació participant i l'anàlisi documental.

En aquesta investigació s'utilitzarà la metodologia etnogràfica, concretament s'emprarà el mètode d'estudi de cas per abordar els objectius establerts. Un estudi de cas és un “mètode d'investigació de gran rellevància pel desenvolupament de les ciències humanes i socials que implica un procés d'indagació caracteritzat per l'examen sistemàtic i en profunditat de casos d'un fenomen, entesos com a entitats socials o entitats educatives úniques” (Bisquerra, 2009)⁶. Autors com Yin (1989:62)⁷ defineixen l'estudi de cas com “una indagació empírica que utilitza múltiples fonts de coneixement per investigar un fenomen actual dins del seu context en la vida real, i en què les fronteres entre el fenomen i el seu context no queden clarament definides”. Coller (2005) apunta que “neix de l'exploració i permet produir coneixements rellevants que poden donar lloc a investigacions extenses de caràcter descriptiu”. Així doncs, l'estudi de cas no és un mètode objectiu ni permet generalitzar, ja que se centra en un o diversos casos no representatius estadísticament parlant.

Stake (1994)⁸ identifica tres modalitats d'estudis de cas segons l'objectiu de la investigació:

- » **Estudi intrínsec de casos:** no es persegueix generar cap teoria ni generalitzar les dades sinó que el cas interessa intrínsecament i es vol aprendre sobre ell en particular.

⁵ WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Bosch: Barcelona.

⁶ BISQUERRA, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa (2ª edición)*. Ed. La Muralla S.A. Disponible a: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos.pdf. Citat a l'obra CANTADOR, R. i JARAI, A. (2011). *Métodos de investigación en educación especial. Estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid: Madrid.

⁷ YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Londres.

⁸ STAKE, R.E. (1994). *Case studies*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dir.). *Handbook of qualitative research*. Sage: Londres.

- » **Estudi instrumental de casos:** analitza per aconseguir aprofundir i aclarir sobre el tema. El cas és un instrument per aconseguir altres objectius d'investigació.
- » **Estudi col·lectiu de casos:** indaga un fenomen, població o condició general a partir de l'estudi intensiu de diversos casos.

Merriam (1998)⁹ estableix tres tipologies d'estudis de cas en educació:

- » **Estudi de casos descriptiu:** aporta informació bàsica a través d'un informe detallat i descriptiu.
- » **Estudi de casos interpretatiu:** presenta descripcions detallades amb el propòsit d'interpretar i teoritzar sobre el cas.
- » **Estudi de casos avaluatiu:** descriu i explica amb la intenció de formular judicis de valor que fonamentin la base per prendre decisions.

En aquesta investigació l'estudi de cas és del tipus intrínsec i descriptiu, ja que l'objectiu final és conèixer com es gestiona la comunicació a les ONG i no es pretén teoritzar ni generalitzar les dades, sinó que s'estudiarà el cas concret de l'ONG Greenpeace Espanya.

Sovint el mètode d'estudi de cas és criticat per la falta de representativitat, la falta de rigor o la introducció de tocs personals però el cert és que aquest mètode aporta moltes coses positives. Contra la primera crítica, Coller (2005: 54-59) apunta que la representativitat pot ser estadística o analítica i que les conclusions de la investigació no es poden extrapolar a un univers però si al conjunt de teories a les quals es dirigeix el cas. Pel que fa la segona crítica, l'autor està convençut que el millor antídote per contrarestar-la és un bon disseny de la investigació que permeti recopilar materials, fer una anàlisi i elaborar unes conclusions sòlides, per això l'estudi de cas utilitza la triangulació. Aquesta tècnica es basa a contrastar les informacions rebudes, siguin entrevistats o documentals, per tal d'evitar la inclusió d'inclinacions personals, errors d'interpretació, incoherències... "Tot això afectaria la qualitat de la informació", assegura Coller. Altrament, el mètode d'estudi de cas aporta un conjunt d'avantatges com per exemple que "es centra en una situació particular proporcionant una excel·lent via d'anàlisi de problemes de la vida real i ajuda a comprendre el fenomen que se sotmet a un estudi, formant part dels seus objectius l'obtenció de noves perspectives i interpretacions" (Enrique, 2007).

⁹ MERRIAM, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass: San Francisco.

3.2. Justificació del cas

Tal com s'ha dit anteriorment, l'estudi de cas tindrà com a mostra l'Organització No Governamental Greenpeace. Aquesta elecció respon a diverses motivacions. En primer lloc, s'ha escollit estudiar l'ONG Greenpeace perquè és una ONG internacional de referència en l'àmbit medi ambiental que té representació a diversos llocs d'Espanya i, en segon lloc, perquè “si hi ha una organització que sempre està a totes les classificacions del tipus ‘Millor campanya online’, ‘Millor acció en Social Media’... aquesta és Greenpeace¹⁰”. Una ONG, segons Ritoré –expert en posicionament *online*–, que sempre ha apostat per la innovació i l'experimentació. D'aquesta manera l'organització té una enorme capacitat d'influència, sobre empreses i governs, i una gran repercussió social. A més, Greenpeace compta amb 45 anys de vida, una llarga trajectòria que ha donat peu a diversos escenaris i ha obligat a l'organització a adaptar-se a les necessitats i demandes que s'han anat generant, sobretot en l'última dècada, amb l'aparició d'Internet i les xarxes socials, un altre motiu que atorga importància al cas i fa que sigui interessant d'estudiar. L'adaptació de Greenpeace Espanya en els diferents escenaris ha comportat canvis en l'estratègia comunicativa de l'organització que l'ha acabat convertint en una ONG de referència a l'hora de comunicar a través de la xarxa, fins al punt de rebre el premi Bitàcoras al millor bloc l'any 2008 i que la Dircom de l'organització ofereixi cursos i xerrades sobre gestió de la comunicació digital a altres ONG, en qualitat de la millor ONG gestionant la comunicació.

Un altre factor que ha influït en la decisió de l'objecte d'estudi ha estat l'aparició de Greenpeace al prestigiós rànquing internacional *The Top 100 NGOs List*, una llista de les millors ONGs a escala mundial, publicada per la revista *The Global Journal*. Aquesta publicació tracta temes de governació mundial des d'una perspectiva crítica i es considera una publicació referent en el sector de les Organitzacions No Governamentals. Val a dir també que Greenpeace forma part del *top of mind*¹¹ de qualsevol ciutadà amb uns mínims coneixements culturals, és a dir, la majoria de la població coneix l'organització i sap a què es dedica. En aquest sentit, Greenpeace esdevé popular per les seves accions i pel fet de comunicar-les, ja que si l'ONG no comunicués el que fa, no existiria a ulls de la societat. Per aquest motiu la comunicació forma part de l'ADN de Greenpeace i esdevé un pilar fonamental en la seva tasca com a ONG.

A banda de tots aquests factors, també ha influït la motivació personal de l'autora de la investigació per conèixer l'organització Greenpeace en profunditat, aprendre sobre la

¹⁰ RITORÉ, J. A. (2011). *10 respuestas del Director de Marketing y Comunicación de Greenpeace*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.territoriocreativo.es/etc/2011/04/10-respuestas-del-director-de-marketing-y-comunicacion-de-greenpeace.html>

¹¹ El *top of mind* és l'indicador que revela quina és la marca que els hi ve al cap a un major percentatge de persones quan els pregunten per una categoria de producte o servei.

gestió de la comunicació d'una ONG de referència en l'àmbit ambiental i poder establir i mantenir contacte amb les principals responsables de comunicació, tota una oportunitat. És per això que s'ha cregut convenient escollir l'ONG Greenpeace Espanya com a mostra per ser estudiada.

3.3. Disseny de la investigació i tècniques i instruments de recollida de dades

El disseny de la investigació està basat en la triangulació, ja que es combina la revisió de fonts documentals –llibres, informes, vídeos, pàgines web, notícies- amb el testimoni de fonts primàries, en aquest cas, els actors responsables de la gestió de la comunicació de la mostra, i l'anàlisi d'informes. Aquest mètode permetrà obtenir una major varietat d'informació provinent de diverses fonts de coneixement, contrastar-la, i conseqüentment obtenir una visió molt més amplia i precisa de l'objecte d'estudi, que aportarà més probabilitats de validesa a la investigació. “Una bona investigació sobre un cas, sol basar-se en l'anàlisi de documents de rellevància, sobretot a les fases preliminars. La revisió de documents elaborats per altres persones, ja siguin articles de premsa, documents gràfics, articles acadèmics o bé obres que abordin el cas en qüestió, formen part de l'estratègia de triangulació per proporcionar coherència, fiabilitat i solidesa a les dades” (Coller, 2005:80).

La investigació es desenvolupa en dues fases.

Primera fase

La primera fase és de caràcter documental retrospectiu, ja que s'ha fet una recerca exhaustiva sobre la literatura que aborda el problema de coneixement i l'objecte d'estudi plantejat, per tal d'elaborar el marc teòric a través de diverses fonts de coneixement. La revisió de fonts secundàries ha permès conèixer els diferents models de comunicació, a banda de l'origen i l'evolució de la comunicació empresarial en general. Especialment però, la revisió documental ha possibilitat establir algunes diferències entre la comunicació que realitzen les empreses respecte a la que treballen les Organitzacions No Governamentals. Tot i així, cal senyalar que la recerca de bibliografia sobre la gestió de la comunicació en ONG ha resultat bastant àrdua, ja que la majoria de literatura disponible fa referència a la comunicació empresarial. En aquest sentit, al llarg del treball se citaran especialment dos autors experts en la comunicació d'Organitzacions No Governamentals, María del Mar Soria Ibáñez i Pau Salvador i Peris. La construcció del marc teòric també ha ajudat a adquirir nocions sobre les noves tecnologies, en especial la Web 2.0, la Web 3.0 i els mitjans socials, i adonar-se de la influència que poden tenir aquestes eines sobre la comunicació empresarial. En el procés de revisió de fonts documentals s'ha de fer especial menció als informes, que han possibilitat analitzar en profunditat la mostra i han contribuït a resoldre les preguntes d'investigació, per això es citaran també en la segona fase del procés.

Aquesta primera fase de revisió i estudi de les teories més rellevants sobre l'objecte d'estudi ha permès establir un total de 10 **categories d'anàlisi** que serviran per estructurar el treball, enfocar les entrevistes i analitzar l'objecte d'estudi més a fons. Per categories d'anàlisi s'entén “cadascun dels elements singulars que es buscaran en l'anàlisi de contingut de la investigació” (Sierra, 2001:291)¹².

Aquestes categories i subcategories responen als objectius de la investigació i es basen lògicament en les teories de la comunicació i l'anàlisi del cas concret. Les categories i subcategories d'anàlisi que s'han establert són:

- I. La comunicació a Greenpeace Espanya
 - a) La importància de la comunicació
 - b) El departament de comunicació
- II. Models de comunicació
- III. Estructura de la comunicació
- IV. Valors estratègics de la comunicació
 - a) Identitat corporativa
 - b) Cultura corporativa
 - c) Imatge corporativa
 - d) Reputació corporativa
 - e) Responsabilitat Social Corporativa
- V. Màrqueting
- VI. Públics
- VII. Comunicació Interna
 - a) Eines de comunicació interna
- VIII. Comunicació externa
 - b) Eines de comunicació externa
- IX. La Comunicació Digital
 - a) Eines de comunicació digital
 - b) Posicionament digital i monitoratge
 - c) Interacció amb els públics
 - d) El Pla Social Media

¹² SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Paraninfo:Madrid.

X. Crisis de comunicació

A partir d'aquestes categories i subcategories d'anàlisi s'han pogut establir unes preguntes d'investigació:

- Quins models comunicatius ha utilitzat Greenpeace des dels seus inicis fins a l'actualitat?
- Com s'estructura el Departament de Comunicació de Greenpeace?
- Quin és el públic objectiu de Greenpeace?
- Quina és l'estratègia comunicativa de Greenpeace?
- Quina és l'estratègia digital de Greenpeace?
- Quina és la visió, missió, valors i identitat de Greenpeace?
- Quina influència tenen la Web 2.0 i les xarxes socials en la gestió de la comunicació de Greenpeace?
- Quin impacte genera la comunicació digital en l'organització i els seus públics?
- Quines aplicacions o mitjans socials utilitza Greenpeace per comunicar-se amb els seus públics?
- Com es finança l'organització de Greenpeace i quin pressupost destina a la comunicació?
- Quina importància li atorga Greenpeace a la RSC i com la treballa?
- Greenpeace utilitza el màrqueting social?
- Com ha evolucionat la gestió de la comunicació de Greenpeace des dels seus inicis fins el dia d'avui?

Segona fase. Investigació de camp

Les respostes d'aquestes preguntes es treballen en la segona fase de la investigació, que correspon al treball de camp. Aquesta segona fase és de naturalesa empírica retrospectiva, ja que s'estudiarà un cas en concret, la gestió de la comunicació de l'ONG Greenpeace. Es respondran les preguntes d'investigació bàsicament amb la informació recollida a les entrevistes però també amb el suport de fonts documentals, ja que s'ha pogut accedir a un volum d'informes de fets reals sobre com s'ha gestionat la comunicació a Greenpeace Espanya en diversos anys (2004-2011). Aquests informes han permès observar l'evolució de la gestió de la comunicació i les accions comunicatives realitzades per l'organització, així com els efectes d'aquestes accions. En l'anàlisi d'aquests documents s'ha tingut en compte el nombre total de pàgines dedicades a la gestió de comunicació de Greenpeace i les seccions que s'inclouen en aquest apartat. També s'han valorat les accions comunicatives i la seva repercussió any rere any (nombre d'exemplars venuts, de visites rebudes a les pàgines web, d'articles publicats a la premsa, d'aparicions a mitjans...) a banda de citar l'obertura de nous canals de comunicació com són les xarxes socials, la creació de programes televisius o el llançament d'una revista.

L'anàlisi dels informes ha permès també conèixer els ingressos de l'organització i les despeses en comunicació. En aquest sentit, s'ha comparat el total d'ingressos nets amb el total de les despeses destinades a la comunicació amb la intenció de conèixer quina quantitat de recursos financers ha fet servir el Departament de Comunicació per realitzar les seves tasques. L'anàlisi d'aquestes dades ha permès establir una comparativa¹³ que comprèn un període de 10 anys, des del 2004 fins al 2014.

Tal com s'ha anomenat prèviament, en aquesta segona fase s'utilitza l'entrevista com a tècnica de recollida d'informació. En aquest cas, s'ha escollit l'entrevista enfocada, ja que "permet que l'entrevistador enfoqui les entrevistes de manera estratègica per obtenir de l'entrevistat les respostes que formen part del seu coneixement i que estan relacionades amb l'objecte d'estudi" (Sierra a Galindo, 1998: 299-300)¹⁴. Aquesta tècnica s'utilitzarà per entrevistar la Directora de Comunicació de l'ONG Greenpeace Espanya, Laura Pérez Picarzo, i la *Digital and Social Media Manager* de la mateixa organització, Nadia González Hueso. Aquestes entrevistes s'han encarat de diferents maneres segons el càrrec i perfil de les entrevistades, a partir de les diferents categories d'anàlisi. Val a dir que sense la col·laboració dels entrevistats seria impossible donar resposta al problema de coneixement plantejat i seguir endavant amb la investigació.

La decisió d'entrevistar a **Laura Pérez Picarzo** respon, principalment, al seu càrrec dins l'organització Greenpeace Espanya però també a la seva trajectòria professional i a la seva experiència en projectes socials.

Llicenciada en Periodisme per la Facultat de Ciències de la Comunicació i de la Informació de la Universitat Complutense de Madrid. Màster en Direcció i Gestió d'ONG impartit per ESADE. La seva carrera professional es va iniciar als mitjans de comunicació.

Ha treballat en diversos mitjans, a la ràdio es va forjar en programes especialitzats de solidaritat, drets humans i medi ambient a Radio Voz i Radio España. En premsa es va encarregar de les pàgines de solidaritat al Diario 16 durant tres anys i en televisió va a Tele5 i Globomedia.

Compromesa amb el periodisme social i mediambiental, va entrar a Greenpeace el 2002 com a responsable de premsa i el 2006 va assumir la coordinació del departament de comunicació. Des de 2011 exerceix com a Directora de Comunicació de l'organització Greenpeace Espanya.

Greenpeace Espanya, disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Nuestros-objetivos/Como-nos-organizamos/Equipo-de-direccion/>

A través de la seva entrevista es pretén conèixer com s'ha gestionat la comunicació a Greenpeace Espanya, com s'està gestionant, quines eines utilitzen, com s'organitzen...

¹³ Vegeu Annex 2.

¹⁴ GALINDO, L.J (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Eddison Wesley Longman: Buenos Aires, p.299-300.

Totes aquelles preguntes d'investigació relacionades amb les categories d'anàlisi plantejades. Per aquest motiu, el seu perfil és d'especial interès per aconseguir resoldre el problema de coneixement.

L'entrevista a **Nadia González Hueso** té també una gran importància pel càrrec i la feina que realitza a Greenpeace Espanya.

Llicenciada en Periodisme per la Facultat de Ciències de la Comunicació i de la Informació de la Universitat Complutense de Madrid. La seva carrera professional ha estat marcada per la tecnologia i la xarxa. Tot i així, ha treballat en diversos mitjans.

En premsa com a redactora al Diario de Alcalá. Ha estat també gestora de continguts web a Telecinco.es. Coordinadora de projectes a l'ONG Comunitat Humana. Responsable de comunicació online a l'ONG Ayuda en Acción. Responsable de continguts web a Technosite, Fundosa Teleservicios (Fundació ONCE).

Va entrar a Greenpeace el novembre del 2006 com a responsable de continguts web i altres canals on-line de l'organització. El 2009 va passar a ser responsable del departament de comunicació, coordinant els equips de web, premsa i publicacions i des d'aleshores ocupa el càrrec de Digital and Social Media Manager a Greenpeace Espanya.

LinkedIn, disponible a: <https://es.linkedin.com/in/nadia-gonzález-hueso-20464621>

En resum, la investigació es servirà principalment de la metodologia qualitativa, basada en l'estudi de cas i la triangulació que respon a tres pilars: la revisió de fonts documentals, les entrevistes enfocades i l'anàlisi dels Informes Anuals. Aquestes tècniques de recollida de dades es consideren les més idònies per resoldre les preguntes d'investigació, abordar el problema de coneixement i donar resposta a la investigació.

Capítol 4.

Estudi de cas: Greenpeace Espanya



CAPÍTOL 4. Estudi de cas: Greenpeace Espanya

4.1. Presentació i objectius de Greenpeace

a) Presentació

Greenpeace (GP) és una Organització No Governamental de caràcter ambiental i internacional que treballa per protegir el planeta i impulsar la pau. L'ONG es presenta com “una organització ecologista i pacifista internacional, econòmicament i políticament independent, que no accepta donacions ni pressions de governs, partits polítics o empreses¹” i justifica la seva existència “per denunciar a criminals medi ambientals i desafiar al govern i a les empreses quan fallen en el compliment del seu mandat en salvaguardar el nostre entorn i el nostre futur (ibidem)”. Segons la tipologia² d'ONG presentada al marc teòric, Greenpeace es podria considerar una ONG d'autodesenvolupament, ja que busca millorar la qualitat de vida de tothom a través d'actuacions pacífiques per la conservació del planeta i la promoció de la pau. Tanmateix, en la classificació proposada per Korten (1987 i 1990)³, Greenpeace formaria part de les ONG crítiques o de tercera generació que són les que van sorgir durant els anys 70 i posaven en qüestió el model de desenvolupament occidental.

b) Objectius

A partir de la web oficial de l'organització Greenpeace Internacional i la web de Greenpeace Espanya s'ha pogut conèixer que l'objectiu principal de l'organització és “protegir i defensar el medi ambient i la pau, intervenint en diferents punts del planeta en els que es cometen atemptats contra la naturalesa”. Per aconseguir-ho, treballen en diverses campanyes, “per aturar el canvi climàtic, protegir la diversitat, acabar amb l'ús de l'energia nuclear i de les armes i fomentar la pau”. L'organització treballa sota el convenciment que “la pressió pública, l'acció directa no violenta i el *lobby* polític produeixen els canvis necessaris per un millor medi ambient”. A banda de l'objectiu principal, l'ONG té uns objectius a curt, mitjà i llarg termini:

- » Frenar el canvi climàtic
- » Canviar el model basat en energies fòssils per un basat en energies renovables
- » Apostar per una agricultura sostenible i per un futur pels oceans
- » Protegir els últims boscos primaris del planeta
- » Aconseguir un santuari a l'Àrtic

Les seccions nacionals de Greenpeace treballen per assolir els objectius generals de l'ONG però alhora també estableixen una sèrie d'objectius més específics, adaptats a les

¹ GREENPEACE ESPAÑA. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/>

² Vegeu p. 8

³ Vegeu p. 9

necessitats o denúncies del país on s'ubiquen. En el cas de Greenpeace Espanya (GPE) es treballa per:

- » Fomentar les energies renovables
- » Tancar les nuclears
- » Lluitar per aturar els projectes de prospeccions de petroli a Canàries o Balears
- » Acabar amb símbols de la destrucció de la costa
- » Treballar per una agricultura sostenible
- » Lluitar perquè no entri en vigor la “Llei Mordassa”, que posa en risc el dret de la protesta pacífica per canviar el món.

En aquest sentit, per atènyer cadascun dels objectius proposats, GPE senyala que treballa sota 8 línies d'actuació que inclouen diverses campanyes amb la intenció de complir els objectius específics:

- **Boscós:** la prioritat d'aquesta campanya és la conservació i ús sostenible dels boscos primaris, ecosistemes amenaçats on resideixen dos terços de la biodiversitat terrestre i moltes cultures i pobles indígenes.
- **Canvi climàtic:** Greenpeace aposta per la revolució energètica amb la finalitat d'establir un model energètic sostenible, capaç de reduir les emissions de CO2 i en què la opció nuclear quedi descartada.
- **Fi de l'era nuclear:** Greenpeace proposa posar fi a l'energia nuclear davant el canvi climàtic, ja que aquesta crea residus nuclears perillosos per la salut i el medi ambient, que tarden centenars d'anys en degradar-se i poden produir accidents amb greus conseqüències degut a la seva capacitat d'expansió.
- **Defensa dels oceans:** inclou la sobrepesca, la contaminació i la destrucció del litoral. Lluita per un model de pesca sostenible que a llarg termini, segons l'organització, generaria ocupació.
- **Aturar la contaminació:** actualment els nivells de contaminació són molt més alts que els de fa unes dècades, fet que provoca alteracions en la nostra salut i, en situacions extremes, pot provocar la mort.
- **Agricultura i transgènics:** l'agricultura industrial i els transgènics tenen moltíssimes conseqüències negatives i Espanya és el país d'Europa que cultiva més conreus d'aquest tipus.
- **No a la llei antiprotesta:** oposar-se a les reformes legislatives del Govern que pretenen castigar la protesta pacífica.

- **No al TTIP:** oposar-se a l'Acord Transatlàntic pel Comerç i la Inversió entre Europa i els Estats Units, ja que aquest pacte suposaria debilitar els controls de qualitat i seguretat dels productes importats per Europa.

c) Presència, estructura i finançament

Segons la web oficial⁴ de l'ONG, GP està present a 55 països d'arreu del món (Europa, Amèrica, Àsia, Àfrica i el Pacífic) i compta amb un total de 2,8 milions de socis, més de 1.330 treballadors de diverses disciplines i una ampla xarxa de voluntaris. En el cas de GPE, sumen gairebé 100.000 socis i compten amb un equip de 50 professionals "formats en medi ambient i àrees relacionades" (Soria: 2011: 438). L'ONG, tant a nivell local, com nacional i internacional, treballa amb la col·laboració de voluntaris (activistes), ciberactivistes, socis i persones que fan donatius de manera puntual, com per exemple, donar una herència, "Greenpeace té un abast immens i és per això que poden aportar tants canvis com gairebé cap altra organització ecologista" (EcologiaHoy)⁵. Val a dir que l'organització -a nivell internacional- disposa de 7 embarcacions – el *Rainbow Warrior*⁶ és el més conegut-, 2 helicòpters, 20 llanxes ràpides i un globus aerostàtic⁷ que, juntament amb la resta de personal, es coordinen des d'una oficina internacional a Amsterdam on hi treballen 250 persones. És a Holanda doncs, on resideix la seu central de l'ONG i des d'on es coordina la política i l'estratègia global de Greenpeace. Des d'aquesta oficina es treballa per:

- » Acordar les campanyes globals a llarg termini a nivell estratègic.
- » Coordinar el programa mundial de campanyes.
- » Dirigir la flota de Greenpeace.
- » Supervisar les estratègies de les entitats Greenpeace i avaluar el seu rendiment financer.
- » El desenvolupament de noves presències de GP a regions prioritàries per a l'organització.
- » Proporcionar suport de recaptació de fons i la protecció de la marca registrada de GP.
- » Procurar que les pàgines web GP siguin rendibles per a totes les seccions.

Pel que fa a l'estructura empresarial, les webs oficials de GP i GPE assenyalen que el màxim òrgan de decisió és el Consell d'Administració Internacional de Greenpeace

⁴ GREENPEACE. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/international/en/>

⁵ ECOLOGIAHOY (2011). *Historia de Greenpeace*. Disponible a: <http://www.ecologiahoy.com/greenpeace>

⁶ *Rainbow Warrior* significa 'Guerrer de l'arc iris' i el seu nom procedeix d'una vella llegenda indígena. En total, han existit tres models de *Rainbow Warrior*: el primer va estar actiu entre els 70' i els 80', el segon entre els 80' i el 2011 i el tercer és el que l'organització utilitza actualment en diverses parts del món (EcologiaHoy, 2011).

⁷ MONOGRAFIAS.COM *Greenpeace*. Disponible a: <http://www.monografias.com/trabajos/greenpeace/greenpeace.shtml>

(*Stiching Greenpeace Council's International Board*) format per set membres escollits per un Consell constituït per representants de les organitzacions nacionals i regionals per un període de tres anys durant la *Greenpeace International Annual General Meeting*⁸ (AGM). El Consell d'Administració Internacional s'encarrega d'aprovar el pressupost de GP, auditar els comptes de l'organització i nomenar i supervisar el director executiu internacional. Actualment el càrrec de director executiu està liderat per dues dones, Jennifer Morgan i Bunny McDiarmid⁹.

El segon òrgan més important és la Junta Internacional que també juga un paper decisiu com a responsable de les decisions en temes estratègics i de campanya, s'encarrega de nomenar el director executiu, estableix les normes d'organització, aprova el procés global de planificació del programa i les obertures de noves seccions nacionals. També s'encarrega de ratificar les decisions que es prenen a l'AGM. Amb aquesta estructura, “s’evita que cap persona o sector de Greenpeace pugui prendre decisions unilaterals que no estiguin avalades per la majoria de l’organització¹⁰”.

Les organitzacions nacionals i regionals també es regeixen per un Consell d'Administració que, en aquest cas, és escollit per membres, voluntaris i activistes de l'ONG. També disposen d'una Junta Nacional o Regional que s'encarrega de designar un representant per a l'AGM, anomenat *Trustee*. El conjunt de *trustees* formaran el Consell Internacional –que, tal i com s'ha apuntat anteriorment, s'encarrega de decidir els membres del Consell d'Administració Internacional, entre altres funcions. En aquest sentit, l'AGM és l'òrgan de supervisió de l'organització en el seu conjunt. A banda de l'AGM, GP convoca altres reunions per decidir qüestions internacionals sobre la gestió de l'organització i les seves campanyes.

Sobre el finançament, GP assegura a la seva web que no accepta donacions de governs, empreses, sindicats, ni administracions públiques, i remarca que es finança exclusivament de les aportacions dels socis per tal de garantir la seva independència, “Greenpeace és una organització independent, políticament i econòmicament. Només accepta contribucions econòmiques de persones físiques i no rep diners de governs ni empreses. El suport dels socis i donants és el què ens permet dur a terme la nostra feina en defensa del medi ambient”. L'organització publica els comptes auditats des del 2004 fins al 2014 als Informes Anuals.

⁸ *Greenpeace International Annual General Meeting* (AGM) fa referència a la reunió general anual celebrada per GP.

⁹ Les dues directores executives lideren l'organització internacional des del mes de gener de 2016. (GREENPEACE INTERNATIONAL. *Greenpeace International announces new Executive Directors*. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/International-Executive-Director/>)

¹⁰ GREENPEACE ESPAÑA. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Nuestros-objetivos/Como-nos-organizamos/>

4.2. Història de Greenpeace

Greenpeace va néixer el 1971 en mans d'un grup d'activistes¹¹ antinuclears canadencs, alguns d'ells quàquers i de pensament nord-americà que s'havien refugiat al Canadà per evitar participar en la guerra del Vietnam. Aquest grup va crear una organització anomenada "Don't make a wave Committee" (No provoqueu un sisme submarí) que protestava contra les proves nuclears que els Estats Units feien a l'arxipèlag d'Amchitka (Alaska), al nord de Canadà. El nom del grup feia referència al fet que les proves sísmiques que es realitzaven a Amchitka poguessin provocar un sisme submarí a la zona. Amb l'objectiu d'evitar la prova nuclear, els activistes van decidir noliejat el pesquer *Phillys Cormack*, que va salpar de Vancouver (Canadà) i va viatjar fins a Amchitka, un espai de gran valor ecològic, sísmicament inestable i on hi viuen moltes aus. Durant el viatge el grup va rebatejar el vaixell pesquer amb nom nou que resumia la filosofia del grup, se'l va denominar "Greenpeace" amb la intenció de transmetre una idea: "Volem pau i volem que sigui verda".

Tot i així, els activistes no van poder impedir la prova nuclear perquè els guardacostes nord-americans els van detenir el vaixell abans que arribés al seu destí, per incompliment d'algunes formalitats que els mariners havien passat per alt. Això sí, aquella actuació va despertar una cosa molt important: la consciència. Des de Greenpeace apunten que "com a acció directa, l'expedició a Amchitka no va sortir com s'esperava però va resultar ser un èxit extraordinari com a estratègia de campanya". En aquell vaixell hi viatjaven dos periodistes que es van encarregar de comunicar per ràdio tot allò que succeïa a bord. L'acció d'aquests activistes va tenir gran ressò entre el públic canadenc i va reunir desenes de milers de manifestants per bloquejar durant dies les fronteres entre Canadà i els Estats Units. D'aquesta manera, els EUA es van veure obligats a cessar les proves nuclears a la zona.

Després d'aquesta actuació, diversos grups independents d'altres països com Estats Units, Nova Zelanda i Austràlia van prendre el nom de Greenpeace. Durant els primers anys de l'organització hi havia una certa discussió sobre qui era el propietari legítim del nom del grup i sobre quin tipus d'actuacions s'havia de centrar l'organització. Les primeres divergències van sorgir el 1974 quan un sector de Greenpeace EUA i Canadà van iniciar la campanya contra la caça comercial de balenes i posteriorment contra la matança de cries de foca a Terranova (Canadà). La fracció antinuclear considerava que la defensa dels mamífers marins era un tema "suau" que havien de deixar en mans d'altres organitzacions i aquest conflicte gairebé produeix l'escissió del grup.

¹¹ Els fundadors de Greenpeace van ser Rober Hunter, Patrick Moore, Bob Cummings, Ben Metcalfe, Dave Birmingham, Richard Fineberg, Lyle Thurston, Jim Bohlen, Terry Simmons, Bill Danell i Jhon Cormack. Un total d'onze homes, segons Facu (2007) a Monografias.com. Disponible a: <http://www.monografias.com/trabajos/greenpeace/greenpeace.shtml>

Va ser David McTaggart¹², antic home de negocis canadenc convertit en navegant inconformista, qui va liderar la segona acció de l'organització el 1973. McTaggart es va rebel·lar contra la decisió del Govern francès de realitzar proves nuclears a 400 milles d'aigües internacionals al voltant de l'atol de Moruroa¹³ (al Pacífic) i va oferir el seu veler per navegar fins a la zona prohibida i intentar impedir-les. Hi van viatjar quatre activistes que van acabar detinguts per la policia francesa. En aquesta acció, Anna Horne –de tan sols 19 anys- va enregistrar imatges que van indignar al món (Thompson, 2014)¹⁴. McTaggart va ser el fundador de Greenpeace Europa, “les primeres seccions es van obrir al Regne Unit i a França. Aviat els va seguir Holanda. La formació de GP en el vell continent va ser una força determinant que va permetre unir tots els grups existents al món sota aquest nom i crear Greenpeace Internacional el 1978 per unificar les àrees de treball i la forma d'actuar¹⁵”. Més tard McTaggart es convertí en president de Greenpeace Internacional des dels 80 fins al 1991.

4.3. Greenpeace Espanya

La primera acció pacífica va tenir lloc el 1982, quan encara no existia legalment l'organització de Greenpeace a Espanya (GPE). Un grup de voluntaris va impedir el vessament de bidons radioactius d'un mercant holandès a 500 kilòmetres de la costa gallega, aconseguint que el Govern holandès aturés aquestes pràctiques. Des d'abans de la seva constitució formal, GPE ha aconseguit victòries mediambientals molt importants, tant locals com d'abast internacional. A la seva pàgina web, Greenpeace destaca les seves victòries des de 1972 fins l'actualitat. A mode de mostra, es destacaran la primera i l'última acció:

- » El febrer de 1972 Greenpeace Internacional va aconseguir que el govern dels Estats Units cessés les proves nuclears a Amchitka (illa d'Alaska), després de la primera acció de l'organització el setembre de 1971, protagonitzada per activistes antinuclears embarcats al *Phyllis Cormack*.
- » El febrer de 2016 Greenpeace Espanya va aconseguir que el Tribunal Suprem declarés no urbanitzable el sol de l'hotel il·legal de El Algarrobico (una platja de Carboneras, Almeria), després d'onze anys de campanya intentant demostrar la il·legalitat de l'hotel.

¹² Per consultar la bibliografia de McTaggart vegeu l'Annex 4.

¹³ Per aprofundir més en aquesta informació es pot visitar l'hemeroteca digital del diari francès *Libération*, disponible a: http://www.liberation.fr/france-archive/1995/08/28/le-rainbow-warrior-au-large-de-mururoa-en-route-vers-l-atoll-de-mururoa-les-militants-de-greenpeace-_140598

¹⁴ THOMPSON, Lisa (2014). *Facing Down the Bomb – a protest at Mururoa 1973*. RNZ, Eyewitness. Disponible a: <http://www.radionz.co.nz/national/programmes/eyewitness/20140618>

¹⁵ GREENPEACE ESPAÑA (2011) *40 anys en defensa del medi ambient*, p. 3. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/por%20dentro/rwcatalan.pdf>

GPE va néixer de manera formal el 1984, establint la seva seu a Madrid, tot i que també compta amb delegacions a Barcelona i Sevilla. El seu equip està format per una cinquantena de treballadors i més de 800 voluntaris i, actualment reuneix a més de 100.000 socis i 200.000 ciberactivistes.

L'estructura interna de GPE es basa en tres pilars:

- **Consell:** és el màxim òrgan de decisió de GPE i està constituït per un total de 75 membres, 60 dels quals són escollits directament pels socis en circumscripcions corresponents a les Comunitats Autònomes i 15 més escollits pel Consell elegit, d'entre els socis de GPE que hagin estat proposats pels mateixos consellers. Aquest consell es reuneix una vegada a l'any per aprovar els pressupostos i escollir els membres de la Junta de GPE.
- **Junta Directiva:** s'encarrega de la direcció estratègica i política de l'associació. Segons els estatuts de l'entitat, la Junta Directiva té la potestat de seleccionar, contractar i acomiadar a la Direcció Executiva, i juntament amb aquesta estableix les prioritats i objectius anuals, i supervisa el seu compliment. La presidenta actual és Sol Solá Martín.
- **Equip de direcció:** s'ocupa de la representació pública de GPE i de dirigir els contactes amb els representants del món polític, econòmic i social, i també amb els mitjans de comunicació. Actualment està liderat pel director executiu, Mario Rodríguez Vargas, escollit per la Junta Directiva. Rodríguez té la responsabilitat de coordinar la gestió diària de l'organització. Tot i així, l'equip directiu està format per altres càrrecs com la Directora de Campanyes, María José Caballero, la Directora de Comunicació, Laura Pérez, el Director de Fundraising, Hugo Martín, el Director de Planificació, Julián C. Carranza, Directora de Desenvolupament Organitzatiu, Beatriz Macías i la Directora de Movilització, Eva Saldaña.

Aquests òrgans treballen de manera conjunta per assolir els objectius específics i globals de l'organització¹⁶.

4.4. La gestió de la comunicació a Greenpeace Espanya

En aquest punt, s'estudiarà la gestió de la comunicació de l'ONG Greenpeace Espanya (GPE) a partir de les dades recollides a través de les fonts documentals que s'han consultat i les entrevistes realitzades a les responsables de comunicació de

¹⁶ La informació d'aquest punt s'ha redactat a partir de les pàgines web oficials de Greenpeace Internacional, disponible a: <http://www.greenpeace.org/international/en/> i Greenpeace Espanya, disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/>

l'organització. L'estructura a seguir es basarà fonamentalment en el model plantejat a partir de les categories d'anàlisi citades al Capítol 3.

a) La importància de la comunicació

“La comunicació és fonamental per Greenpeace”, així ho assegura la Dircom de l'organització¹⁷, Laura Pérez. La professional apunta que l'organització Greenpeace es basa en la denúncia, la visibilització i la sensibilització, “nosaltres estem aquí per canviar polítiques d'empreses, per canviar polítiques de govern, per canviar lleis, perquè es protegeixi el medi ambient... i tot ho fem basant-nos en la comunicació perquè la societat ens acompanyi”. Recolzant l'argument de Pérez, l'Informe Anual Greenpeace 2006 (2006: 53) indica que “si Greenpeace ja va néixer com una associació de denúncia que va trobar en la comunicació el seu millor vehicle per fer al món testimoni de les agressions medi ambientals, desenes d'anys després segueix trobant en la comunicació el seu millor aliat en la seva lluita per protegir el nostre entorn”. Pérez destaca que la comunicació és molt important per GP perquè “allò que no es comunica, no existeix” i afegeix que per aquest motiu, “tot passa per una estratègia de comunicació, de *engagement*¹⁸, a través de qualsevol eina de comunicació possible”. Es pot observar doncs, com la comunicació és un element essencial per GP. L'ONG és conscient que, per la seva naturalesa i tipus d'organització, sense comunicació seria invisible als ulls de la societat. Aquesta premissa els impulsa a gestionar i treballar la comunicació de la manera més eficient possible, sempre a partir d'una estratègia.

b) El Departament de comunicació

“Greenpeace és la única organització que, paral·lelament al seu naixement - a Espanya el 1984-, va crear un departament de comunicació” (Soria, 2011: 431). Aquest és un departament horitzontal format per diverses àrees en les quals, tal i com apunta Pérez, “no tothom té la mateixa categoria professional perquè no tots els perfils professionals requereixen la mateixa visió estratègica o disponibilitat”. Pérez és la responsable de coordinar les 4 àrees¹⁹ que integren el departament de comunicació i de procurar que treballin en la mateixa sintonia.

El departament de comunicació de GPE està integrat per un total d'onze persones que formen part de diferents àrees però treballen sota una mateixa estratègia global. Soria (2011: 432) cita en la seva tesi que el departament de comunicació de GPE comptava l'any 2011 amb un total de 19 treballadors i destacava que era l'ONG amb un major

¹⁷ Pérez parla de la importància de la comunicació per a Greenpeace España a l'entrevista de l'Annex 10 p. XV.

¹⁸ *Engagement* és una paraula molt utilitzada en el món de la comunicació empresarial que significa el compromís o la implicació laboral.

¹⁹ Vegeu l'Annex 5 per conèixer les àrees que integren el Departament de Comunicació de GPE.

volum de personal en el departament de comunicació. “El departament, en aquell moment, es dividia en 4 àrees: premsa, *online*, publicacions i vídeo/foto” (ibidem: 451) però actualment s’ha reduït el nombre de treballadors i s’ha renovat completament el departament amb el canvi d’àrees. Pérez relata que el 2002, 18 anys després de la creació de GPE, el departament de comunicació estava format per 6 persones, entre les quals hi havia la figura del director de comunicació. Afegeix també que en aquells moments encara no es treballava el *fundraising*, “El departament va anar creixent a mesura que creixia l’activitat de Greenpeace a Espanya i finalment, l’any 2012 es va decidir obrir dues coordinacions, una de comunicació i l’altra de màrqueting” aclareix.

Amb la crisi, l’ONG va dur a terme dos EROs²⁰ que van provocar la remodelació de l’estructura de comunicació, fent que “tot el que es treballava *online* – captació de fons, de socis, etc. – s’integrés dins el departament de comunicació” explica Pérez. D’aquesta manera hi ha una part del màrqueting que s’integra dins l’estratègia global de comunicació però tot i així existeix un departament de màrqueting que treballa la part *offline* – recaptació de fons al carrer, bases de dades, etc. -.

El departament de comunicació ha estat dirigit en els últims 15 anys per Asensio Rodríguez, sota el càrrec de Director de Màrqueting i Comunicació, i des del 2006 fins l’actualitat per Laura Pérez, sota el càrrec de Dirom. Pérez forma part de l’equip de direcció²¹ de l’ONG, de manera que participa i actua en la presa de decisions de l’organització, juntament amb els 4 directors de la resta d’àrees.

A principis d’any Pérez estableix uns objectius per a cadascuna de les àrees que estan sota la seva responsabilitat i alhora els directors d’aquestes àrees es marquen també els seus propis objectius. Cadascun ha d’escriure una estratègia per l’àrea que coordina i més tard la dircom s’encarregarà de validar-la i redefinir-la si és necessari. Així doncs, la funció de la dircom és assegurar-se que s’estigui treballant correctament des de cadascuna de les àrees per assolir la totalitat dels objectius establerts al Pla de comunicació.

c) Model de comunicació

El model de comunicació de Greenpeace Espanya s’aproxima al model de comunicació integral. Tal com s’ha citat al Capítol 2, la comunicació integral agrupa totes les accions de comunicació sota una mateixa estructura per aconseguir que la comunicació sigui transversal i poder gestionar-la de manera estratègica. Pérez assegura que el model de comunicació que utilitza GPE “inclou moltes coses sota el mateix paraigües” i que

²⁰ L’últim ERO es va aprovar el juliol del 2012 i va reduir un 12% de la seva plantilla, acomiadant un total de 16 treballadors (El Mundo). Notícia disponible a:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/19/solidaridad/1342719914.html>

²¹ Vegeu l’Annex 6 per conèixer les persones que formen l’equip de direcció.

“qualsevol estratègia que es faci des de qualsevol àrea ha de multiplicar i sumar per la resta”. Aquest últim aclariment, el justifica posant l'exemple de la campanya per construir un santuari a l'Àrtic, on totes les àrees tenen una estructura i una estratègia integrada dins de l'estratègia general. La Dircom de GPE valora “quina és la millor estratègia general perquè cadascuna de les àrees treballi a nivell particular i tot reverteixi a uns objectius generals que ho incloguin tot, és una estratègia d'integració en la que tot suma i tot ha d'anar molt ben coordinat”.

Enrique i Morales (2007) apunten que una estructura de comunicació respon al model de comunicació integral quan té present les diverses àrees susceptibles de generar comunicació en una organització. Aleshores, es pot afirmar que GPE gestiona la seva comunicació basant-se en el model de comunicació integral, ja que desenvolupa una comunicació estratègica amb uns objectius concrets que impliquen la participació de totes les àrees de l'organització.

4.4.1. Valors estratègics de la comunicació

a) Identitat corporativa

» Identitat verbal

El nom de l'organització és Greenpeace que en anglès significa ‘pau verda’. Ara bé, tal i com s'ha explicat en l'apartat 4.2. *Història de Greenpeace*, l'ONG no va néixer amb aquest nom sinó que va sorgir sota el nom de “Don't make a wave Committee”, que en anglès vol dir ‘no provoqueu un sisme submarí’ i responia a les pretensions inicials de l'organització per frenar les proves nuclears que els EUA volien realitzar a Amchitka (Alaska). En aquella mateixa acció, durant el viatge en alta mar a bord del pesquer *Phillys Cormack*, el grup va decidir rebatejar el nom del vaixell i també el de l'organització per Greenpeace, amb la intenció de transmetre la idea ‘volem pau i volem que sigui verda’. El nom Greenpeace ha persistit fins l'actualitat i s'ha mantingut donada la popularitat de l'ONG i la facilitat de pronunciació en qualsevol llengua, fet que ha afavorit l'adopció del mateix nom per les seccions nacionals i regionals de l'ONG, com el cas de Greenpeace Espanya.

» Logotip i identitat cromàtica

El logotip de GP és senzill i es basa en el nom de l'organització. La tipografia imita un escrit a mà. El logotip utilitza els colors verd i blanc indistintivament, segons el document o material que signi, només canvia la inversió dels colors. El color verd és el color corporatiu i està directament relacionat amb el nom de l'organització “Green”, que en anglès significa verd. Però a banda d'això, la tria cromàtica respon a uns elements que s'associen amb cada color: el verd recorda a la naturalesa, la frescor, la pau, la prosperitat, el medi ambient, la salut, l'equilibri i l'estabilitat, mentre que el blanc simbolitza la perfecció, la puresa, la simplicitat i la claredat. El logotip actua com una

senyal d'identitat, és un llenguatge en sí mateix que permet identificar i diferenciar la filosofia i l'esperit de l'ONG.



Logotip 1 / Google Images



Logotip 2 / Google Images

» *Identitat cultural*

Tal com s'ha apuntat diverses vegades, Greenpeace treballa per defensar i protegir el medi ambient i aconseguir la pau a nivell mundial. D'aquesta manera, la identitat cultural de l'organització es veu reflectida en els seus valors, els quals es citen en l'apartat dedicat a la cultura corporativa.

» *Arquitectura corporativa*

L'ONG GPE té la seva seu principal a Madrid, al C/ de San Bernardo, 107, tot i que compta amb dues oficines més ubicades a Sevilla i a Barcelona. És a Madrid des d'on treballa el personal de l'organització en una oficina ampla i d'un interiorisme particular²². Les parets de l'oficina estan decorades amb fotografies i cartells de campanyes i accions dutes a terme per l'organització. Les taules són de fusta ecològica i el mobiliari és de colors: blau, taronja, rosa, verd, vermell, lila... els colors que vesteix l'arc iris de Greenpeace. L'espai s'estructura per departaments, no hi ha despatxos particulars, només sales de reunions. El personal treballa en conjunt, en una mateixa sala, com una redacció de diari, fet que facilita la comunicació entre departaments i fomenta les relacions entre la direcció i la resta del personal, establint una comunicació horitzontal.

L'oficina està situada a la primera planta d'un bloc de pisos on habiten famílies, aleshores la part exterior respon als estàndards d'un bloc de pisos, en aquest cas, de parets grises. Això sí, hi ha un gran cartell de fusta on s'hi pot llegir el nom de l'organització a la part dreta de l'edifici, sota les finestres de l'oficina. Respecte l'arquitectura corporativa es pot observar com la distribució i el disseny de l'interior de l'oficina responen als valors de GP i són un altre indicador de la identitat de l'ONG.

²² Vegeu l'Annex 7 per veure fotografies de l'oficina de GPE.

» *Indicadors objectius d'identitat*

Alguns dels indicadors objectius que s'han citat al marc teòric i que formen part de la identitat d'una organització són: la seva identificació fiscal –GPE és una societat limitada amb el CIF²³: B11032463, la nacionalitat de l'organització, en aquest cas és espanyola, l'any de fundació, GPE es fundà el 1984, o els països on l'ONG està present, que segons la mateixa, són 55 i es poden consultar a la web de GP.

b) Cultura corporativa

» *Missió*

La missió de Greenpeace és “utilitzar l'acció directa no violenta per atraure l'atenció del públic cap els problemes globals del medi ambient i impulsar solucions necessàries per tenir un futur verd i en pau²⁴”. En paraules de Pérez, la missió es basa en “aconseguir notorietat pública i que moltíssimes persones recolzin les campanyes per assolir avanços reals”.

» *Visió*

La seva visió, segons Pérez, és aconseguir que el medi ambient tingui una presència amplia en el debat públic i que Greenpeace Espanya sigui una organització notòria per tenir influència a l'hora de fer peticions, “aconseguir una notorietat pública alta de totes les campanyes i els projectes en els que treballem, als mitjans de comunicació *online*, *offline*, tots els que existeixen i existiran”.

» *Valors*

Els valors constitueixen la filosofia i la cultura de l'organització. Segons Navajo (2009: 59), el cas de les ONG són molt importants perquè aquest tipus d'organitzacions es regeixen essencialment per valors, són la seva raó de ser i guien les seves actuacions. GPE es fonamenta en tres valors senyalats a la seva pàgina web:

- **Responsabilitat personal i no-violència:** els activistes i l'organització en conjunt, es responsabilitzen personalment de totes les actuacions i fan una crida a la no violència. “Aquests principis s'inspiren en el concepte de ‘ser testimonis’, de Quaker, que defensa que l'acció personal ha de basar-se en la responsabilitat personal”.

²³ AXESOR, disponible a: https://www.axesor.es/Informes-Empresas/379998/GREENPEACE_ESPANA_SL.html

²⁴ GREENPEACE ESPAÑA, disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Mision-vision-valores-de-Greenpeace/>

- **Independència:** l'ONG es finança a través de donacions individuals i les quotes dels socis i assegura que la seva independència els hi atorga l'autoritat necessària per fer campanyes i aconseguir un canvi real. Segons Salvador i Peris (2000: 4) “la imatge és una variable estratègica molt important per les ONG, ja que els permet crear i mantenir una posició sòlida davant d'altres formes organitzacionals” però alhora aquesta imatge està influenciada per la imatge del sector d'ONG en general. Això fa que cada ONG hagi de treballar per diferenciar-se i procurar que la societat la vegi com una ONG diferent i no l'englobi en el mateix sac que la resta d'ONG.

- **Greenpeace no té amics ni enemics permanents:** l'entitat assenyala que no tenen aliats o adversaris permanents, “si un govern està disposat a canviar, treballarem amb ells per aconseguir els seus objectius, però si canvien les seves propostes, nosaltres també canviarem”.

c) Imatge corporativa

Segons Salvador i Peris (2000: 4) “la imatge és una variable estratègica molt important per les ONG ja que els permet crear i mantenir una posició sòlida davant d'altres formes organitzacionals” però alhora aquesta imatge està influenciada per la imatge del sector d'ONG en general. Això fa que cada ONG hagi de treballar per diferenciar-se i procurar que la societat la vegi com una ONG diferent i no l'englobi en el mateix sac que la resta d'ONG.

En el cas de GPE, Pérez apel·la a la independència financera i a l'acció directa no violenta com a trets distintius respecte altres ONG ambientals, bàsicament cita els valors de l'ONG. Pel que fa al primer punt, la Dircom considera que “la independència financera és la que et dóna llibertat per poder denunciar qualsevol empresa, govern u organisme i ens és igual el signe polític o qui sigui perquè som independents i només hem de rendir comptes als nostres socis”. Respecte a l'acció directa no violenta afegeix que “quan considerem que alguna cosa és injusta i s'ha de canviar, ens és igual fer alguna cosa il·legal en pro d'allò que creiem que hem d'aconseguir”. Alhora també fa referència a la dimensió internacional de l'empresa com a fet distintiu, ja que no totes les ONG ambientals són de caràcter internacional i això genera una capacitat d'influència molt més alta. En canvi, la *Digital Manager*, Nadia González, creu que allò que distingeix a GPE d'altres ONG ambientals és el fet d'haver començat a comunicar abans que la resta, sobretot remarca que “treballem molt la comunicació a les xarxes” i destaca que les campanyes de l'organització són molt atractives i atrauen molt tràfic. A més, afegeix “diposem de més recursos, som més grans i ens arriba molta feina internacional”. Aleshores, els grans trets distintius de GPE que atorguen un sentit únic i conformen la imatge de l'organització davant els públics serien: la independència financera, l'acció directa no violenta, les campanyes, la comunicació digital i la capacitat internacional.

El 2015 GPE va realitzar un estudi sobre el perfil del soci, del donant i de la societat en general per esbrinar si la imatge intencional coincidia amb la imatge corporativa. Els resultats van revelar que la societat en general té una imatge més simplificada i estereotipada del que realment és l'organització. “Hi ha un percentatge molt alt de la societat que pensa que Greenpeace es dedica a protegir animals” explica Pérez, “inclús els socis tenen una idea simplificada de les campanyes que realitza l'ONG”. La Dircom creu que “és complexa que la gent et coneix-hi amb un nivell de profunditat ampli perquè hi ha moltes coses en aquesta vida”. Respecte a les campanyes assegura que “se'n coneixen dos o tres” i respecte a la imatge que tenen els públic sobre l'organització “són imatges de la llanxa i els vaixells”. Pérez creu que l'acció no violenta ‘es menja’ tota la feina d'investigació i solucions i per aquest motiu la comunicació està enfocada a donar a conèixer tot el que fan sense perdre els trets d'identitat.

d) Reputació corporativa

La reputació “és un actiu que genera valor a l'empresa, ajuda a fidelitzar el capital humà i suposa una arma vital davant les situacions de crisi” (Mouriz, 2007). Amb el manteniment d'una bona imatge corporativa es genera reputació i aquesta es pot mesurar, tal i com ho fa GPE. La Dircom de l'organització assegura que es mesura absolutament tot, “en comunicació tothom opina sobre el que veu, si la fotografia és maca, si li agrada el color, etc. però a les percepcions els hi donem la mínima importància perquè al final el que compta són les mètriques”. Per mesurar la reputació, l'ONG disposa d'una base de dades que permet mesurar cada acció que fan i això els permet fer-se una imatge de la reputació que tenen, en funció de tots els inputs analitzats en les mètriques de les accions que realitzen, “mesurar-ho absolutament tot és l'única manera d'avançar, de saber què funciona i què no funciona”. L'últim estudi que ha realitzat GPE ha estat sobre la reputació de sentiment a les xarxes socials del qual se'n parlarà a l'apartat dedicat a la comunicació digital.

Per a GPE la reputació i la imatge són dos valors essencials a controlar i mantenir a bons nivells donada la seva importància, per aquest motiu apareixen citats al Cap.1, Art. 14 dels Estatuts de l'organització²⁵, on diu que el Consell ha de vetllar en tot moment per ells.

²⁵ Estatutos de Greenpeace-España (2010: 7), disponible a:
<http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/ESCO0426.pdf>

e) Responsabilitat Social Corporativa

Les ONG porten inclosa la RSC en la seva raó de ser, ja que treballen per millorar la societat i fer-la més justa, a través del compromís de les persones. Aquesta premissa fa que aquest tipus d'organitzacions hagin d'actuar d'una manera socialment responsable sempre i no hagin de desenvolupar estratègies solidàries concretes. Segons Soria (2011: 186), les ONG haurien d'enfortir la missió i els valors per aconseguir la confiança dels grups d'interès, en comptes de centrar-se en treballar la RSC –que ja ve inclosa en l'AND de les ONG-.

Greenpeace España no treballa directament la RSC però aplica una política interna estricta basada en el respecte al medi ambient. Pérez senyala que “com a organització intentem tenir polítiques internes el més coherents possibles amb la nostra missió, amb allò que defensem, sobretot intentem ser coherents amb l'empremta ecològica”. La majoria d'aquestes polítiques són sobre qüestions d'estalvi energètic, desplaçaments amb transport públic o alimentació ecològica, “tenim polítiques internes bastant estrictes perquè els diners són dels socis i s'ha d'optimitzar al màxim cada cèntim que entra i no gastar de més” destaca la dircom.

GPE no té una estratègia concreta de RSC per la pròpia naturalesa de l'organització però si opina que la RSC de les empreses no ha de quedar limitada al departament de màrqueting sinó que ha de ser transversal i integrar-se al nivell d'alta gestió²⁶.

4.4.2. Màrqueting

Greenpeace no parla de màrqueting social com acostumen a fer les ONG sinó que utilitza el terme *fundraising*²⁷ que, en paraules de la Dircom de l'organització, “és el mateix que el màrqueting i significa ingressos per la teva organització”. L'ONG elabora una estratègia de *fundraising*, de la mateixa manera que elabora una estratègia de comunicació. L'estratègia de *fundraising* es divideix en dues parts: la primera es basa en captar gent al carrer, *face to face*, a través del diàleg directe, i la segona és l'entrada de socis directes via *online*. Aquesta última es treballa a través d'una estratègia d'e-mail màrqueting amb l'ajuda de bases de dades i dels *leads*²⁸. GPE va fidelitzant els *leads* per tal de multiplicar el seu missatge. En resum, l'objectiu de l'estratègia de *fundraising* és “augmentar la capacitat d'*engagement*, a través de la captació de fons, de socis i de

²⁶ Greenpeace Espanya, disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/Multinacionales/Multinacionales/Que-pide-Greenpeace/>

²⁷ El concepte de *fundraising* va néixer als Estats Units i va ser definit per Haibach com “la creació d'una estratègia de comunicació per recaptar fons econòmics i, especialment recursos, que no tenen formes estables de finançament ni arriben de manera continuada” (Batiz, 2005: 2).

²⁸ “Un *lead* és una de les pedres angulars que hi ha actualment al *fundraising online*. És el contacte d'una persona, tenir: nom, cognoms, DNI, e-mail, telèfon... Quan més enriquit sigui el *lead*, més possibilitats hi haurà de que aquesta persona es faci soci/a” Laura Pérez.

leads” apunta la dircom. Segons Pérez, actualment GPE disposa de 600.000 persones a la seva base de dades que actuen, pressionen i comparteixen continguts. Aquest fet permet a l’ONG comunicar de manera ampla i millorar la seva visibilitat amb la participació del públic.

L’estratègia del Pla de Màrqueting “es basa sobretot en l’entrada prioritària de fons, tant *offline* com *online* i està inclosa en el Pla anual de Comunicació” explica Pérez.

4.4.3. Públics

Segons la Dircom, “la comunicació quan més segmentada i més personalitzada, millor funciona”. Pérez apunta que el públic de GPE és la societat en general, “però no es pot comunicar per la societat en general tota l’estona”. Aleshores, l’ONG segmenta els públics, “l’objectiu és arribar al públic més ampli possible i això s’aconsegueix intentant que amb les diverses estratègies de comunicació de cadascun dels projectes es cobreixin tots els segments d’aquest públic”, relata la professional. Ho explica a través d’un exemple sobre els públics de les diverses campanyes: “no totes les campanyes tenen el mateix potencial per a tots els públics, per exemple, en la campanya contra el TTIP: només el 0,5% de la població sap què signifiquen les sigles però, en canvi, la campanya per protegir l’Àrtic és més o menys coneguda per tothom. Aleshores, Àrtic és una campanya brutal pel que fa als públics perquè els inclou a tots”. GPE desenvolupa una estratègia per a cada públic, “es fa una comunicació segmentada segons el *target* o públic directe al qual ens dirigim” afegeix Pérez. Per exemple, la dircom parla de diverses estratègies: per fer arribar els missatges al públic jove, es poden utilitzar *youtubers*²⁹ de 13 a 25 anys; pel públic en general es pot utilitzar una *celebritie* hiperpotent com Alejandro Sanz que compta amb 12 milions de seguidors a les xarxes socials, i aquest pot aparèixer al programa *Qué tiempo tan feliz*, conduït per M^a Teresa Campos, per arribar a un públic d’edat més avançada; pel públic més aventurer, amants de la ciència o pels mitjans de viatge es poden preparar informes científics “es prepara la millor estratègia per a cada segment del públic”.

4.4.4. Comunicació interna i externa

a) Comunicació interna

Greenpeace Espanya té dos tipus de públics interns³⁰, per una banda els socis i per l’altra els treballadors de l’ONG. De la comunicació amb els socis se n’encarrega la

²⁹ Un *youtuber* és una persona que publica vídeos de creació pròpia a la plataforma de vídeos *online* Youtube. En aquest cas, es fa referència als *youtubers* que compten amb milers de visites als seus vídeos i per tant, tenen una gran influència social.

³⁰ Vegeu l’Annex 8 per visualitzar l’estructura de la comunicació interna de GPE.

dircom i es treballa a partir de tres eines: la revista³¹ trimestral *online* i *offline*, la *newsletter* i l'*e-mailing*. Pérez assegura que “és una comunicació molt personal, dirigida a que vegin com utilitzem els seus diners, que vegin els projectes que fem, els comptes de l'ONG, fidelitzar-los i donar-los les gràcies, ja que tot el què fem és gràcies als nostres socis”. A banda d'aquests tres elements, els socis reben un manual de benvinguda on es presenta l'ONG i s'expliquen la missió, la visió i els valors de l'organització.

Pel que fa a la comunicació interna entre els 50 treballadors de l'organització, aquesta es gestiona des del departament de planificació perquè la dircom no disposa de prou temps. Es basa fonamentalment en correus electrònics o reunions internes “que tampoc exigeixen una complexitat molt alta” diu Pérez. Aquesta comunicació es treballa a partir de *google drive*, documents i carpetes compartides, *dropbox*, *mailbox*, *Greennet*... “Utilitzem diverses eines”. L'ONG estableix també una reunió anual amb el departament de recursos humans i planifiquen altres reunions específiques per parlar de temes de l'organització o bé quan estan a punt de llançar un projecte “s'ha de parlar tot” ressalta Pérez. Per exemple, l'equip de comunicació fa una reunió setmanal els dimecres, tot i que la dircom apunta que “ens veiem a diari, *bis a bis*, hi ha molt bon ambient, una comunicació molt directa”. Els dilluns i els dimecres es fa una reunió anomenada *comms*'s tock que es basa en una trobada de peu on cadascú explica en què està treballant, serveix per estar al dia del què fan la resta d'àrees. A més a més, també es fa un resum diari de premsa i s'envia a tots els treballadors de l'oficina.

D'altra banda, també existeix la comunicació interna a nivell internacional. En aquest cas, l'ONG disposa d'una *Greennet*, una intranet per les persones que treballen a l'organització. Allà es penjen documents i s'obren grups de discussió. Aquesta comunicació es gestiona des del departament de comunicació internacional.

b) Comunicació externa

La comunicació externa de Greenpeace Espanya està dirigida als mitjans de comunicació, a les administracions públiques i privades, i al públic en general. Pel que fa a la comunicació de l'ONG amb els mitjans, la dircom ressalta que “cada campanya i cada projecte tenen una estratègia de mitjans de comunicació diferent”. La comunicació amb els mitjans és diària i es treballa a partir dels mètodes més tradicionals com són les notes de premsa, comunicats, dossiers, rodes de premsa obertes, esmorzars informatius amb periodistes prèviament seleccionats, etc. GPE disposa d'una base de dades segmentada que els permet enviar notes de premsa a segons quins mitjans, és a dir, no envien les mateixes notes a mitjans econòmics que als mitjans socials. Pérez afirma “fem estratègies comunicatives adoc per cadascun dels projectes, a banda del treball

³¹ La revista actual va sorgir el 2012 i s'anomena *Greenpeace Magazine*. Abans d'aquesta, l'ONG editava i publicava la revista *Green*, també per a socis.

diari i de totes les peticions que rebem dels mitjans”. La majoria de peticions dels periodistes són fotografies, contactes o ampliacions d’informacions medi ambientals.

D’altra banda, pel que fa a la comunicació externa amb el públic i les administracions en general, Pérez apunta que “les xarxes socials són un instrument molt potent”, les quals es tractaran en el següent apartat dedicat a la comunicació digital. A part de la comunicació externa a través de canals digitals, des de 2011 l’ONG compta amb un programa televisiu anomenat HazteEco, produït i emès per Atresmedia, i dirigit al públic en general. Anteriorment, durant els anys 2009 i 2010 comptava amb el projecte Green TV³². També s’inclourien els Informes Anuals i els Premis Lurra (sobre pel·lícules i documentals medi ambientals) i Artemio Precioso (trajectòria activista) com eines per treballar la comunicació externa amb la intenció de millorar la visibilitat de l’ONG i transmetre la seva tasca.

4.4.5. Comunicació digital

GPE va ser de les primeres ONG en utilitzar la comunicació digital, en concret, va ser la primera en obrir un bloc i un perfil a Facebook. Segons la dircom de l’organització, entrar al món de les xarxes socials ha estat una revolució per a GPE perquè els ha obert una nova via de comunicació amb infinites possibilitats. Tot i així, confessa que al principi ningú volia estar a les xarxes socials perquè “són un territori sense llei, sense censura” però precisament això els permet fer campanyes contra grans marques i administracions de manera lliure³³. Segons Pérez, que imparteix cursos de comunicació a altres ONG, el fet que l’organització no tingui el control total de les comunicacions fa que moltes ONG dubtin dels avantatges i inconvenients d’estar presents a la xarxa, i algunes decideixin no estar-hi. La dircom de GPE és partidària d’expressar al màxim els avantatges que ofereix la xarxa, ja que “no és el mateix la comunicació digital que la no digital” i apunta que “cada xarxa és diferent i per tant necessita un contingut diferent”. Respecte a l’estratègia digital també aposta pels productes especialitzats i segmentats, “sobretot pel factor edat”.

La comunicació digital de GPE va començar amb l’obertura del bloc l’any 2006 amb Nadia González ocupant el càrrec de Web Màster, la qual s’encarregava de revisar tots els continguts que s’hi publicaven. L’any 2008 GPE va reestructurar la comunicació de l’organització generant nous perfils per abordar el món digital i en aquell moment l’ONG va incloure el perfil d’una *Community Manager*, en aquest cas González, que va

³² GPE tenia un acord amb Mediaset, concretament amb el canal Telecinco2, per realitzar un programa mensual durant el cap de setmana. Això va ser possible fins al tancament del canal, l’any 2010. Aleshores, l’ONG es va reunir amb Atresmedia i d’allà va néixer el programa HazteEco, l’any 2011.

³³ A l’entrevista Pérez cita la companyia El Corte Inglés per demostrar que amb les xarxes és més fàcil comunicar la feina de l’ONG, “els mitjans de comunicació tenen publicitat i... fes tu una campanya contra el Cort Inglés i que te la publiqui qui tingui publicitat d’aquesta empresa”. Per veure l’entrevista complerta, vegeu l’Annex 10.

canviar la seva funció. El seu perfil ha evolucionat amb el temps i al 2012 l'ONG va deixar enrere la figura del CM per evolucionar cap al càrrec de *Digital Manager*, que és un perfil superior perquè inclou no només la gestió de continguts sinó també les estratègies digitals. D'aquesta manera va canviar també la manera d'entendre i gestionar la comunicació digital, ja que el perfil de *Digital Manager* obliga a desenvolupar una comunicació estratègica, amb un sentit i uns objectius a complir, no a realitzar una simple gestió de xarxes. La *Digital Manager* és, doncs, l'encarregada de desenvolupar l'estratègia digital de GPE, decidir en quines xarxes està present l'ONG - sempre sota la supervisió de la dircom-, i publicar en elles seguint unes pautes.

a) Eines de comunicació digital

GPE utilitza o ha utilitzat aquestes eines per comunicar-se amb els seus públics través de la xarxa:

| MITJANS SOCIALS | ANY D'OBERTURA | QUANTITAT SEGUIDORS ³⁴ | FREQÜÈNCIA PUBLICACIONS | LINK |
|-----------------|----------------|-----------------------------------|---|---|
| Facebook | 2007 | 439.546 | 1 post/dia. | https://www.facebook.com/greenpeace.spain |
| YouTube | 28 març 2007 | 13.328 | Poden passar mesos entre vídeo i vídeo | https://www.youtube.com/user/GreenpeaceSpain |
| Twitter | Desembre 2007 | 621.000 | Retuitegen entre 3-4 piulades/dia. Generen 1 tuït propi. És la xarxa social més utilitzada per GPE. | https://twitter.com/greenpeace_esp |
| Flickr | 2008 | 25 | En desús | https://www.flickr.com/photos/logosyosoyanti-nuclear/ |
| Vimeo | 2011 | X | Tenen un total de 9 vídeos publicats, l'últim publicat l'any 2012. | https://vimeo.com/greenpeacees |

³⁴ A data del 16/05/2016.

| | | | | |
|-----------|---|---------|--|---|
| Instagram | 28 maig 2012 | 21.700 | Publiquen cada setmana. Quan hi ha esdeveniments especials publiquen moltes imatges el mateix dia. | https://www.instagram.com/greenpeace_esp/ |
| Telegram | Abril 2016 | X | 1 - 2 notícies/dia | És una aplicació en forma de xat unidireccional |
| Periscope | Abril 2016 | 1.908 | 3 | https://www.periscope.tv/greenpeace_esp |
| Google + | X | 427.101 | Publiquen 1 o 2 post/setmana. | https://plus.google.com/+greenpeacespain |
| Pinterest | X | 944 | Tenen un total de 21 publicacions. Actualment es troba en desús. | https://www.pinterest.com/greenpeaceesp/ |
| Snapchat | Es troba en fase d'exploració | | | |
| Tuenti | Xarxa social que ha deixat de funcionar | | | |

Taula 6. Eines de comunicació digital de GPE / Elaboració pròpia a partir dels perfils de Greenpeace España a les xarxes socials citades.

La taula mostra com la xarxa social amb més seguidors és Twitter, coincidint amb la que té un major nombre de posts, “és la més utilitzada per l’ONG”, segons la *Digital Manager*. La segueix Facebook, el primer perfil que va obrir l’ONG a les xarxes socials, amb 439.546 i una activitat d’un post per dia, un ritme més freqüent que la resta de xarxes en les que es publica setmanalment o mensualment. González confessa que “s’han hagut d’abandonar xarxes socials com Pinterest, Tuenti, Vimeo o Flickr perquè no han funcionat”, tot i que els perfils continuen oberts, “normalment escollim les xarxes que tenen més impacte perquè els nostres recursos són limitats”. Destaca també que “Google + es manté per qüestions de SEO, SEM i posicionament a Google”. Els últims perfils que ha obert Greenpeace en mitjans socials han estat Telegram, que no permet la interactivitat sinó que és un canal per moure notícies, i Periscope, on ja ha

realitzat 3 *streamings* en els quals sempre apareix un *campaigner*³⁵ explicant l'acció que s'està realitzant.

Actualment GPE està testant Snapchat, que també permet fer *streamings*, tot i que González no és partidària d'utilitzar aquesta xarxa social perquè “els continguts desapareixen en qüestió de segons”, i l'aplicació de *streamings* de Facebook, només disponible per comptes oficials. A l'hora de testar nous mitjans socials, la *Digital Manager* obra primer un perfil personal per valorar si aquella xarxa o mitjà té potencial per GPE i més tard obra el compte oficial de l'organització. Val a dir que, tal i com apunta González, “a cada xarxa s'utilitza una estratègia i un llenguatge diferent” i serà la *Digital Manager* la que s'encarregarà de desenvolupar l'estratègia digital, valorant els materials i les eines de les quals disposa i adequant-la al públic al que es vol dirigir.

Segons González, GPE va ser la primera organització en explicar accions en viu, a través de les xarxes socials; la primera va ser a Pasaia, una central tèrmica del País Basc. Després d'aquesta retransmissió, n'han fet varies, ja sigui per Twitter o en *streaming* a través de diversos mitjans, i la professional assegura que “les accions en *streaming* funcionen molt bé”. Per realitzar aquest tipus de comunicacions GPE contracta *freelances* perquè els gravin imatges de les accions “sempre portem un equip de treball propi per tenir totes les imatges perquè quan els mitjans arriben ja s'ho han perdut tot” explica González.

A banda de les xarxes socials, GPE té la seva pròpia Web on publica notícies, informes, vídeos, imatges i tots els continguts que genera de cada projecte a més d'informació útil sobre l'organització per tal de donar a conèixer la seva feina i ser transparents amb els socis i la societat en general. La web inclou dos enllaços de dos blocs: el bloc de GPE³⁶ i el bloc dels voluntaris³⁷, que suposen espais d'interacció oberts per a tots els públics. Soria (2011: 442) apunta que “l'ús de la Web 2.0 és essencial per enfortir els vincles de les entitats no governamentals amb la societat espanyola” i afegeix que “les aplicacions que proporciona la Web 2.0 suposen una garantia d'augment de capital social”. Per a GPE l'aspecte de la pàgina web és molt important. Greenpeace treballa amb un gestor de web internacional anomenat Planet, que fa que les webs de les seccions nacionals i regionals que vulguin adherir-se comparteixin el mateix aspecte i estructura “és molt recomanable” apunta González. GPE treballa amb la plataforma Planet 3 però actualment la pàgina web es troba en plena migració cap a Planet 4 “això significa que la nova web tindrà un aspecte molt més modern i serà diferent però al tenir un gestor de continguts internacional, nosaltres no podem controlar aquest procés de canvi” ressaltava la *Digital Manager*. A banda d'aquestes webs, GP té webs externes, com per exemple *Savethearctic*³⁸, que ja s'han renovat i són molt més modernes.

³⁵ El *campaigner* és la persona que s'encarrega de parlar i mantenir contacte amb els mitjans de comunicació.

³⁶ Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/>

³⁷ Disponible a: <http://voluntariadogreenpeace.com>

³⁸ Disponible a: <https://www.savethearctic.org/es/>

b) Posicionament digital i monitoratge

Respecte al posicionament web, GPE contracta una agència perquè els faci anàlisis del SEO i el SEM i puguin millorar-lo entre tots els treballadors. González explica que les solucions solen estar enfocades a generar més tràfic, augmentant el nombre d'enllaços interns dins els blocs, utilitzant més paraules clau, etiquetant de manera correcta les fotografies... totes aquestes accions ajuden a millorar també el posicionament als buscadors. GPE mesura absolutament totes les accions que realitza, l'últim estudi de l'ONG ha estat sobre la reputació de sentiment³⁹, un anàlisi que es basa en l'estudi de totes les publicacions a les xarxes socials en l'últim any, “això ens serveix per conèixer quines campanyes produeixen més problemes i poder contrarestar-les, quines paraules són les més utilitzades...” explica González. D'altra banda, també es fa un monitoratge de les xarxes socials per conèixer què s'està dient sobre l'organització fora dels seus perfils, es fan estadístiques i s'escriuen informes sobre l'impacte dels continguts més vistos a cadascuna d'elles.

c) Interacció amb els públics

Respecte a la interacció amb els públics, González assegura que “es contesta a tota aquella gent que pregunta però no als insults”. Davant els comentaris negatius l'ONG disposa d'un protocol de crisi del qual se'n parlarà més endavant a l'apartat de crisis de comunicació. La *Digital Manager* diu que sempre s'intenta respondre, sobretot en situacions de crisi, “a vegades hem assolit el màxim de tuïts diaris⁴⁰”. Generalment, les respostes es repeteixen però l'ONG s'adreça a la persona amb la que està interactuant pel seu nom, utilitzant un to proper. González assegura que l'organització rep comentaris negatius a diari “com qualsevol altra organització” però que, la majoria, provenen de perfils d'empreses i institucions que utilitzen perfils falsos per desprestigiar la feina de l'ONG, “aquests els tenim molt detectats”.

El to que utilitza GPE a les xarxes socials és un to familiar, informatiu i amb un toc d'humor. González explica “nosaltres podem fer moltes coses divertides com convertir als polítics en nens⁴¹ però el que no fem és crear *memes*⁴² ofensius, fer acudits amb persones de color o amb qüestions de gènere, mai traspassem aquesta línia”. En aquest sentit, assegura que “GPE és més conservadora”. La *Digital Manager* explica que els perfils de GPE a les xarxes socials no es dediquen a “proposar la cançó del dia o a

³⁹ Per a més informació sobre aquest estudi vegeu l'Annex 10 p. XXXVI.

⁴⁰ El màxim de tuïts diaris és de 2.400 (Cambroner, 2015).

⁴¹ González fa referència a la campanya Nens Polítics, de la qual en parla a l'entrevista. Vegeu l'entrevista completa a l'Annex 10.

⁴² Un *meme* es un fenomen d'Internet (idea, concepte, expressió, pensament...) que pren forma a través d'un vídeo, un missatge, una imatge, etc. i que es propagarà ràpidament per la xarxa segons la seva utilitat, entreteniment o humor (GONZÁLEZ, I., 2013)

parlar del temps que fa avui perquè ho hem valorat i no ho considerem necessari” sinó que parlen de Greenpeace i “són més informatius, tot i que amb un toc d’humor”. Malgrat això, en ocasions puntuals mencionen altres organitzacions, com per exemple a MSF quan van patir l’atac terrorista a Kabul.

d) Triomfs digitals

“En el passat, les seves accions apareixien a les primeres planes dels diaris i obrien els telediaris i l’arribada de les xarxes socials els ha donat més visibilitat, ha augmentat la difusió dels seus missatges i ha permès que l’organització capitalitzi de forma directa l’interès dels seus seguidors⁴³”. Greenpeace aposta per compartir vídeos impactants a les xarxes socials, generalment contra empreses, de manera que aquests tinguin un efecte sobre els usuaris, siguin compartits i suposin un element de pressió per la companyia en qüestió. “Segons les mètriques, els triomfs comunicatius de l’ONG són la campanya de l’Àrtic (2013-actualitat) i la campanya dels Nens polítics (2015-2016)” assegura Pérez. La dircom apunta que “l’Àrtic va ser una revolució en l’organització, fer una campanya integral segmentant el públic i utilitzant totes les eines: *celebrities*, *online*, màrqueting... ha funcionat molt bé i la campanya s’ha reinventat cada any”. Respecte la campanya de Nens polítics “és una campanya interna –de GPE- i va tenir un cost-benefici brutal” i afegeix que “la comunicació és una eina fonamental per guanyar campanyes⁴⁴”. Altres productes comunicatius que han funcionat molt bé i dels quals l’ONG n’està orgullosa són ‘el photoclima⁴⁵’ i els informes de ‘destrucció a toda costa⁴⁶’, “van ser una bomba mediàtica i virals a les xarxes” destaca la dircom. La professional assegura que “més d’un 80% de campanyes internes de GPE s’han ideat dins el departament de comunicació”.

Altres campanyes⁴⁷ internacionals que han tingut un gran impacte, concretament a les xarxes socials, han estat la de ‘Barbie’ i la de ‘Kit Kat’, aquesta última assegura González que “va ser de les primeres en generar vídeos virals i des d’aleshores tothom pretén fer campanyes amb aquest tipus de vídeos”. Aquestes campanyes no han estat ideades per GPE sinó que la secció espanyola rep packs de comunicació on estan establerts els objectius, el *target*, els mitjans a utilitzar, l’*engagement*, el *hashtag*,

⁴³ PURO MARKETING (2015). *Greenpeace, maestros del Marketing viral para poner a las marcas contra las cuerdas*. Disponible a: <http://www.puromarketing.com/7/22543/greenpeace-maest-marketing-vital-para-poner-marcas-contra-cuerdas.html>

⁴⁴ Respecte aquesta afirmació, a l’entrevista Pérez cita la campanya d’Algarrobico, que ha tingut una durada d’onze anys i apunta que “la comunicació ha estat la peça fonamental per aconseguir guanyar-la”. Vegeu l’entrevista completa a l’Annex 10.

⁴⁵ ‘El photoclima’ és un projecte d’advertència que consisteix en evolucionar fotogràficament escenaris de què passaria si no s’actua contra el canvi climàtic.

⁴⁶ Els informes de ‘destrucció a toda costa’ feien un anàlisi exhaustiu del litoral. Actualment ja no es fan.

⁴⁷ Per més informació sobre aquestes campanyes vegeu l’Annex 10 p. XXXII.

informes... “totes les oficines de cada país recullen el pack i l’adeqüen a la seva realitat local” apunta González.

e) Pla Social Media

GPE disposa d’un PSM que està integrat al Pla de Comunicació general i que s’adequa a les necessitats de cada campanya, per aquest motiu es treballa entre l’àrea digital i el departament de campanyes. González explica que l’estratègia social media es treballa a partir d’unes taules en *drive*, on l’equip de campanyes llença una proposta de calendari amb els *timings* de quan ha de sortir un comunicat de premsa, quan es llençarà una campanya... perquè l’àrea digital tingui en compte que tot això ha d’aparèixer al bloc i a les xarxes. Tot i així, la *Digital Manager* apunta que “l’equip digital pot decidir si allò convé llençar-ho aquell dia o és millor esperar perquè la comunicació dels esdeveniments ha d’estar lligada a la realitat”.

La relació entre l’equip de campanyes i l’equip de comunicació és constant, es treballa en conjunt per projectes, “a tots els projectes hi ha gent de tots els equips i cada vegada que es realitza una acció ve una persona de cada departament” aclareix González.

4.4.6. Crisis de comunicació

Pérez entén per comunicació de crisi “quan sorgeixen coses que no estan previstes i no controles, quan realitzes una mala pràctica, quan reps atacs que són mentida o pitjor – que són veritat- i que poden tenir uns efectes molt negatius per la teva imatge”. La naturalesa de l’organització l’obliga a tenir la comunicació de crisi molt present i, com la majoria d’organitzacions, disposa d’un protocol de crisi, “de seguida que salta alguna cosa a la premsa o en digital se’m comunica i analitzem la repercussió des de tots els àmbits, iniciem el protocol i preparem la resposta” explica Pérez. En els casos de grans crisis la dircom es posa en contacte amb el director executiu i es posa en marxa una resposta pública compartida a l’oficina perquè tothom tingui el mateix missatge. Pérez assegura que “en una comunicació de crisi és tan dolent no reaccionar com sobrereaccionar perquè al final pots acabar donant-li més bombo a una cosa que no en tenia”. La dircom explica que GPE està ben preparada per gestionar i afrontar les crisis perquè “pel nostre sistema d’organització sempre hi ha una persona de guàrdia a les xarxes, una altra a mitjans de comunicació i el meu mòbil les 24h. amb la qual cosa tenim un sistema de reacció ràpida”.

L’ONG també disposa d’un protocol de crisi per les xarxes socials “on la solució està sempre en dir la veritat” apunta González. En la mateixa línia, la *Digital Manager*, reafirma que “la resposta és dir la veritat, si ens hem equivocat ho reconeixem i moltes vegades utilitzem l’humor per contrarestar la crisi”. L’ONG ha hagut de gestionar crisis tant a nivell nacional com internacional, pel seu caràcter transversal. A continuació es

presenten les crisis més destacades que han gestionat les dues responsables de comunicació:

a) Crisi paella

Va ser una crisi gestada a les xarxes socials i provocada per un vídeo viral que va llançar la secció nacional de GP UK, generant una crisi a la secció espanyola. El vídeo, que tractava els oceans, va afectar l'oficina espanyola perquè en ell apareixien imatges de paelles podrides i això va incendiar les xarxes provocant un allau de crítiques contra GPE. “Resulta que nosaltres a Espanya no havíem supervisat aquest vídeo i quan es fan vídeos sobre coses d'altres països es supervisa el material en conjunt perquè potser a uns els faci molta gràcia però en un altre país no agradi gens, i en aquella ocasió no es va fer aquest doble *check*” explica González. La secció espanyola va reaccionar ràpidament demanant disculpes perquè aquest vídeo estigués a la xarxa i va explicar que el contingut no havia estat supervisat per la seva oficina, aclarint que el vídeo s'havia fet sense mala intenció. Per acabar d'arrodonir l'estratègia, GPE va respondre des de l'humor, publicant *memes* amb el *hashtag* #paellasi i fotografies de persones a l'oficina menjant paella.

b) Crisis de les divises

Va ser una crisi que va afectar molt poc però que per la dircom de GPE “va ser la pitjor”. Pérez confessa que “estem aquí per comunicar la nostra missió i qualsevol cosa que afecti a la reputació no és agradable, quan s'han de comunicar coses internes de GP, malament”. En aquest cas, el financer de Greenpeace Internacional que treballa a Amsterdam va cometre un error contable al fer un canvi de divises i es va perdre una gran quantitat de diners. “Va ser un error contable però clar, els diners són dels socis i va ser molt difícil explicar-ho” relata Pérez. Aquest error va generar centenars de crítiques del tipus ‘Què passa, que Greenpeace especula?’ i la resposta a aquesta crisi va ser “donar la cara, admetre l'equivocació i demanar disculpes, sempre reconèixer l'error i actuar amb transparència” afegeix Pérez. Al financer se'l va acomiadar.

c) Crisis fundadors: Patrick Moore i Sea Shepherd

Patrick Moore és un dels fundadors de Greenpeace que va abandonar l'organització, es va fer pronuclear i es dedica a fer propaganda a favor de l'energia nuclear, desprestigiant la tasca de Greenpeace. Moore va venir a Espanya a fer una gira a favor d'aquesta energia i això va provocar una crisi en la secció espanyola.

Sea Shepherd és un altre fundador de Greenpeace que va deixar l'organització i es dedica a criticar a GP dient que ‘són unes ballarines de saló’ perquè, segons ell, l'ONG hauria d'anar contra els baleners i xocar contra els seus vaixells, “diu que s'ha

d'utilitzar la violència, és un radical" descriu Pérez. A més, la dircom apunta que "a vegades algun mitjà ens identifica quan ell estampa el seu vaixell contra baleners perquè va ser un fundador de Greenpeace".

En ambdós casos la resposta de Greenpeace ha estat actuar amb transparència i explicar que aquestes dues persones ja no tenen res a veure amb l'organització, a través de missatges a les xarxes i comunicats als mitjans.

d) Crisi Cofrentes

"Cofrentes ha estat la pitjor crisi que hem patit però alhora el millor èxit perquè va ser una crisi molt ben gestionada" confessa González. Més de 20 activistes de Greenpeace van accedir a la central nuclear de Cofrentes per demostrar la seva falta de seguretat. Sis escaladors van pujar a la torre de refrigeració per pintar el missatge "Perill Nuclear" i es van desplegar diverses pancartes amb el lema "Cofrentes: tancament ja". L'acció, que va començar a les 6.30h, es va seguir en directe per Twitter, els mitjans de comunicació en van fer ressò i a les 10.35h #Cofrentes era trending tòpic a Twitter. Durant l'acció, el Consell de Seguretat Nuclear va enviar una nota de premsa als mitjans de comunicació dient que tres activistes i un vigilant de seguretat havien resultat ferits. Es van detenir a 17 dels activistes i Greenpeace va enviar una nota de premsa als mitjans per aclarir que no hi havia hagut violència durant l'acció "nosaltres per entrar a la central vam tallar les tanques amb radials però vam deixar les eines a l'entrada i aquest home diu que el vam atacar amb una radial" explica la *Digital Manager*, que es trobava a la central nuclear per explicar l'acció en viu a través del bloc i les xarxes socials. Respecte la ferida del vigilant, el metge que el va atendre va certificar que la ferida no havia estat causada per una radial però a les xarxes corria la fotografia del trauc i nosaltres vam haver de contrarestar, contrarestar i contrarestar, explicant la veritat" apunta González. Els activistes van passar la nit al calabós i l'endemà es va continuar comunicant per Twitter la seva situació, "GPE va explicar a través de les xarxes socials tot el què va succeir durant l'acció i tot el que va passar després" afegeix la *Digital Manager*. González apunta que en accions complicades està constantment comunicant-se amb els advocats de l'organització, "ells estan revisant constantment el bloc i valorant tot allò que pot ser susceptible de generar un problema legal, en accions d'aquest tipus es supervisa cada coma". La responsable digital confessa que "no serveix de res fer les coses si no s'expliquen", responent a un dels advocats quan li pregunta sorprès 'però ho explicareu tot?' i apunta que "l'organització no té res a ocultar però hem d'anar en compte amb la manera d'explicar les coses", ja que els pot generar problemes legals.

e) Crisi línies de Nasca

“Per a mi va ser un error molt gran el que va fer Greenpeace en aquest cas” confessa Pérez. “Va ser una acció planificada per Greenpeace Alemanya i no es va pensar bé, no va ser el nostre error però és igual perquè GP és GP i, encara que tu no ho haguessis fet, t’acaba esquitxant al teu país”. Activistes de GP van accedir a una zona intangible a prop de les línies de Nasca (Perú) i van estendre 45 mocadors de tela al terra, formant un missatge on es podia llegir ‘Time for change! The future is renewable’, signada per Greenpeace, coincidint amb la celebració de la XX Conferència Internacional sobre Canvi Climàtic (COP 20), fet que va ofendre al govern i al poble peruà perquè consideraven que s’havia danyat aquell territori. Les autoritats i l’administració peruanes demanaven presó pels activistes, apel·lant al fet que els danys causats eren irreparables i s’havien produït en un espai històric. La resposta internacional de GP, “vam haver de demanar perdó perquè havíem ferit el sentiment d’un poble” explica Pérez. El director executiu de GPI va viatjar a Lima i es va reunir amb el Ministeri de Cultura per oferir disculpes personalment i públicament, i oferir la col·laboració al govern peruà per obrir una investigació internacional dels fets. A banda d’això, les seccions nacionals van reaccionar publicant un comunicat⁴⁸ a les seves webs acceptant l’error comès i demanant disculpes per l’acció. Els documents també incloïen una explicació de les mesures que estava adoptant Greenpeace per resoldre aquesta situació.

4.4.7. Pressupost

Preguntar pels pressupostos pot suposar una pregunta incòmoda per algunes ONG i, en el cas de GPE, es va evitar contestar. Soria (2011: 455) cita que “la quantitat destinada a totes les accions de comunicació i relacions públiques és escassa (...) entre un 0,5% i un 3% dels ingressos totals (...) tot i així, hi ha casos independents com Greenpeace, que destina el 15% del seu capital a campanyes de comunicació”.

Donada aquesta situació, s’ha comparat el total d’ingressos nets amb el total de les despeses en comunicació amb la intenció de conèixer quina quantitat de recursos financers ha fet servir el Departament de Comunicació per realitzar les seves tasques. Tal com es pot observar a l’Annex 2, els ingressos nets de l’organització augmenten any rere any fins el 2009 on es produeix un descens de 10.949€ respecte l’any anterior, fet que, conseqüentment afecta al pressupost en comunicació, ja que la despesa es redueix en 53.635€. La tendència d’ingressos continua a l’alça i la partida pressupostària en comunicació es recupera fins l’any 2012, on es torna a produir una recessió pel que fa al total d’ingressos nets, la xifra més baixa des del 2008. Aquesta vegada la diferència és notòria i disminueix en 474.728€ i, paral·lelament, la despesa en comunicació es veu enormement afectada, amb una reducció de 190.830€ respecte el 2011, essent el 2012

⁴⁸ Per veure el comunicat de la secció espanyola vegeu l’Annex 9.

l'any que menys diners s'han gastat en comunicació des del 2006, any en què l'ONG començava a plantejar canvis en la manera d'entendre i enfocar la comunicació.

En canvi, el 2013 la xifra total d'ingressos nets es recupera amb 269.404€ més que l'any anterior i la despesa en comunicació i mitjans augmenta en 5.207€ respecte el 2012. El més destacat és l'augment de 1.665.552€ d'ingressos nets del 2014 respecte del 2013. Aquest augment insòlit però, no es veu reflectit en la quantitat de recursos destinats a la comunicació, ja que a partir del 2012 es produeix un notable descens, de manera que l'any 2011 es van destinar un 13,41% del total d'ingressos a la comunicació i l'any 2012 només un 10,71%, el 2013 un 10,23% i el 2014 s'incrementen amb un 10,4% però aquest augment no és molt rellevant. D'aquesta manera, encara que el 2014 hagi estat l'any en què s'han aconseguit més ingressos nets, no ha estat l'any en què s'han destinat més recursos a la comunicació. La major despesa que realitzat Greenpeace en comunicació i mitjans es va produir l'any 2011, coincidint amb el pas de l'Informe Anual en PDF al Informe Anual interactiu i per aquest motiu, es desconeixen els canvis comunicatius que es van produir l'any 2011 i no es pot establir cap tipus de relació amb l'increment de les despeses. Les últimes dades sobre els canvis comunicatius presentades per GPE i disponibles al públic daten de l'any 2010.

Per finalitzar, val a dir que les conclusions de l'estudi de Soria (2011) senyalen que la majoria d'ONG consideren insuficient el percentatge actual destinat a la comunicació i moltes asseguren que “amb més diners, es podrien dur a terme més accions”.

4.4.8. Anàlisi dels Informes Anuals

Greenpeace Espanya publica anualment a la seva pàgina web informes que detallen l'activitat de l'entitat any rere any, des de 2003. Aquests documents són eines que promouen la transparència de l'organització, ja que, entre altres coses, ofereixen informació ampliada de totes les campanyes i una auditoria dels comptes anuals feta per una empresa externa a l'ONG.

Per dur a terme l'anàlisi s'han revisat un total de 12 informes anuals i se n'han analitzat 7, concretament des del 2004 fins al 2010. No s'ha pogut analitzar el primer informe disponible a la pàgina web (2003) perquè el format de publicació no permet fer-ne una lectura en condicions. Els informes analitzats es troben en format PDF però a partir de l'any 2011 es presenten en format interactiu i, amb el canvi de format, es canvia el contingut. En aquest canvi desapareix la secció dedicada a la comunicació, de manera que aquests últims informes han quedat exclosos de l'anàlisi perquè no són prou rellevants per la investigació.

En general, els informes presenten un contingut semblant, tots inclouen un editorial, una carta del director o de la junta executiva, els objectius anuals assolits i, tal com s'ha dit al paràgraf anterior, un espai per explicar les campanyes i un altre pels comptes anuals.

A banda d'aquests apartats, els informes reserven uns espais per cadascuna de les àrees de l'entitat: participació, comunicació, màrqueting i administració. A més, al final dels documents s'inclou un formulari per fer-se soci i una sèrie de consells per sensibilitzar i conscienciar al públic en la preservació i protecció del medi ambient.

En la revisió dels informes interactius (2011-2014) s'han detectat canvis pel que fa al contingut, no només per la inclusió de continguts multiplataforma (gràfics, vídeos-resum de les accions de GP, galeries d'imatges, etc.) sinó perquè desapareixen les seccions dedicades a les àrees de l'organització (participació, comunicació, màrqueting i administració). Aquest canvi suposa un pas enrere en la comunicació de l'organització, ja que es deixa d'informar sobre el funcionament d'aquestes àrees. Amb el canvi de format també es perd informació dels comptes anuals. En aquest cas, es continua fent el balanç de situació, presentant gràfics amb els diners destinats a cada campanya i cada àrea però ja no es comparen les dades recopilades amb les dels anys anteriors.

L'anàlisi s'ha centrat bàsicament en estudiar les seccions dedicades a la comunicació de cadascun dels informes (2004-2010) amb la intenció d'aprofundir en el la gestió de la comunicació a l'ONG GPE durant aquesta etapa. L'anàlisi del contingut d'aquesta secció permetrà valorar, positivament o negativament, la gestió de la comunicació de l'organització i proposar millores, si s'escau.

a) Secció de comunicació dels Informes Anuals de GPE: anàlisi del contingut

L'apartat de comunicació⁴⁹ dels Informes Anuals ha anat guanyant importància amb el temps. L'informe de 2004 dedica una sola pàgina a parlar de la comunicació de l'organització i la situa al final de l'informe, abans del formulari per fer-se soci i dels consells ambientals. En aquesta secció s'expliquen els triomfs comunicatius, el nombre d'exemplars venuts de la revista trimestral de GPE, les visites rebudes a les pàgines web, i el nombre d'aparicions als mitjans amb dades classificades segons el tipus de mitjà. Durant aquest any destaca la renovació del concepte, els continguts i l'estructura de la revista trimestral.

En canvi, l'any 2005, la secció s'amplia, guanya una pàgina i es publica abans que altres seccions, és a dir, ja no es situa al final de l'informe sinó que pren més importància. Aquesta tendència continua fins l'any 2010, l'últim any en què l'informe es publica en format PDF.

A partir del 2005 la comunicació de GPE inicia una etapa de millora, es parla d'un canvi comunicatiu en l'organització gràcies a les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies:

⁴⁹ Vegeu Annex 9.

“El avance técnico de nuestros sistemas de comunicación también nos ha permitido emprender iniciativas antes impensables (...) hemos conseguido transmitir nuestras acciones casi en tiempo real a los principales centros de noticias del mundo (...) El mundo de **Internet y las nuevas tecnologías** también nos han brindado nuevas oportunidades de difusión (...) Aprovechando las posibilidades de la información sin barreras, hemos centrado algunas de nuestras campañas en este soporte, investigando nuevas formas de comunicación, sensibilización o acción. Imágenes en tiempo real a través de la Televisión Greenpeace, microsites específicos como los de la Campaña de Energía o los blogs y acciones de la campaña *Un año en la vida de los océanos*, son tan sólo unos ejemplos de hasta dónde podremos llegar en un futuro” (Informe Anual Greenpeace 2005, p.46-47).

Tot i això, remarquen que la utilització de suports digitals no els ha fet oblidar els formats més clàssics, com els informes, els llibres o les revistes, i que aquest any s’han reforçat i han crescut les comunicacions gràcies a la utilització de noves eines.

“Nuestra revista trimestral merece una mención aparte, pues el pasado fue año crucial en su evolución: cambiamos concepto, contenidos y diseño, en pro de adaptarla a los nuevos tiempos y conseguir que el mensaje de nuestras campañas llegara de una forma más directa y atractiva. El resultado de esta primera fase del proyecto ha resultado muy satisfactorio tanto en calidad como en eficacia comunicativa”. (Informe Anual Greenpeace 2005, p.47).

“2005 ha sido, en resumen, un año de fortalecimiento y crecimiento de nuestras comunicaciones, no sólo en cantidad, sino también en calidad y en eficacia” (Informe Anual Greenpeace 2005, p.47).

L’any 2006 introdueix noves formes de comunicació a través de la col·laboració amb periodistes i el sector de la moda, fet que els permet arribar a un públic més ampli. L’ONG senyala la web com a element estratègic de comunicació però alhora fa referència a les millores en la revista, un mitjà tradicional, que s’ha convertit en una publicació de referència per als mitjans.

“La página web ha experimentado este año un fuerte aumento de visitas, convirtiéndose en uno de los elementos claves para la comunicación de Greenpeace (...) El año se cerró cargado de nuevos proyectos con el objetivo de convertir la web en uno de los elementos estratégicos más importantes para la comunicación. Los últimos meses se trabajó en el desarrollo de chats, weblogs, transmisión de imágenes desde las acciones en tiempo casi real, etc.” (Informe Anual Greenpeace 2006, p. 52-53)

“En el apartado de publicaciones hay que destacar de nuevo la revista de Greenpeace. Lo que empezó como una revista de difusión interna ha terminado por tener una entidad propia y ser muy valorada por el sector periodístico” (Informe Anual Greenpeace 2006, p. 53)

En aquest cas, també GPE remarca la importància de la comunicació per a l'organització:

“Si Greenpeace ya nació como una asociación de denuncia que encontró en la comunicación su mejor vehículo para hacer testigo al mundo de las agresiones medioambientales, decenas de años después sigue encontrando en la comunicación a su mejor aliado en su lucha para proteger nuestro entorno” (Informe Anual Greenpeace 2006, p. 53).

L'any següent, el 2007, GPE fa un salt comunicatiu amb la utilització de plataformes web 2.0 com Facebook, MySpace, YouTube, Flickr, blocs, xats, etc. Alhora també millora el material que difon des dels mitjans més tradicionals. Durant aquest any s'obre el primer canal de televisió de GP i es llança el primer spot publicitari. L'ONG continua innovant per mantenir-se pionera en comunicació respecte la resta d'ONG.

“Comunicar, comunicar, comunicar. A través de medios tradicionales, nuevos canales o los propios. Llegar cada vez a más gente, extender el mensaje, informar. Para concienciar y provocar cambios. Para ganar campañas. A favor del medio ambiente” (Informe Anual Greenpeace 2007, p.49).

“Y el área web en continua innovación, probando nuevas herramientas y formas de llegar a más gente a través de la red” (Informe Anual Greenpeace 2007, p.49).

La comunicació de l'ONG ecologista viu una etapa de canvis comunicatius força importants durant aquests anys, de manera que a l'Informe Anual del 2008 parla de “renovar-se o morir”:

“La respuesta para nosotros es clara: renovarse. Uno de los rasgos distintivos de Greenpeace es ser pionera en usar las nuevas herramientas de comunicación. Así que una vez más, nos hemos revisado, puesto a punto y renovado. ¿Y en qué se ha dejado notar en este año 2008? Especialmente en la forma de transmitir nuestra acciones, en nuestro nuevo proyecto Green TV y en el uso de las comunidades virtuales para extender nuestros mensajes” (Informe Anual Greenpeace 2008, p. 48).

El projecte Green TV és un programa que inclou informatius, entrevistes, reportatges i consells de consum. El mateix 2008 es va llençar també una nova revista trimestral digital anomenada Green i es va aconseguir que, per primera vegada, GPE transmetés una acció en directe per les xarxes socials a través d'una webcam.

“Blogs desde nuestra web que nos han contado minuto a minuto el desarrollo de la acción y en los que la gente podía expresar sus comentarios” (Informe Anual Greenpeace 2008, p. 49).

A més, l'ONG va obrir una pàgina web dedicada a la campanya *Yo Soy Antinuclear* on el públic podia penjar els seus propis vídeos i interactuar amb l'organització.

Durant els anys següents la comunicació de GPE a la xarxa es va anar consolidant. El 2009 GPE celebra 25 anys i amb motiu de l'aniversari organitza diverses rodes de premsa per tot l'Estat, presenta un llibre sobre la història de l'ONG i organitza la primera edició dels Premis Artemio Precioso.

“En 2009 seguiremos buscando nuevos caminos para comunicar y para renovarnos. ¿Quién dijo que estaba todo inventado?” (Informe Anual Greenpeace 2008, p. 49).

En aquesta etapa, val destacar el seguiment i la repercussió de l'acció de GPE a Copenhague a través de les xarxes socials. Durant aquesta acció el director de Greenpeace Juanxo López i dos activistes més van ser empresonats durant 20 dies en una presó de Copenhague i Greenpeace es va mobilitzar per comunicar tot allò que estava succeint a temps real, durant els 20 dies de detenció:

GPE va batre el seu rècord de presència als mitjans amb més de 3.100 aparicions.

“Las redes sociales se convirtieron en el altavoz de todo lo que estaba pasando; a través de nuestra página de Facebook y de nuestro Twitter y Tuenti informábamos en tiempo real de las decisiones de la justicia, de las movilizaciones convocadas, de las negociaciones, de las acciones. Y la comunicación fluía en dos sentidos: Greenpeace informaba y los amigos de Greenpeace se movilizaban” (Informe Anual 2009, p. 50).

No va ser fins al 2010 quan GPE va parlar de la consolidació de la seva comunicació. Durant aquest any, l'ONG obra una nova pàgina web que permet als usuaris ciberactuar. Comptabilitza un increment dels seguidors als perfils de les xarxes socials però, tot i així, l'informe senyala que els mitjans de comunicació tradicionals segueixen essent el pilar de la seva comunicació.

“La radio fue el medio de comunicación que utilizaron los primeros activistas para narrar su viaje antinuclear. En 2010, la radio, junto con la televisión y la prensa escrita continuaron siendo los pilares de nuestra comunicación” (Informe Anual 2010, p. 47).

En aquest sentit, es millora la integració dels mitjans clàssics amb els digitals, un exemple és la inclusió de codis bidi a la revista trimestral. També s'inicia un nou programa televisiu anomenat *Hazte Eco* amb la col·laboració de Neox. I es continua treballant la comunicació a través de les xarxes socials, que aquestes alçades s'ha convertit en una eina essencial en el dia a dia de GPE:

“Es el ejemplo de cómo las redes y los millones de personas que están detrás tienen un poder hasta ahora desconocido” (Informe Anual 2010, p. 47).

“Si tenemos que elegir un punto que marque un antes y un después en nuestro trabajo en redes sociales elegiríamos sin dudar la campaña contra Kit Kat por usar aceite de palma y deforestar las selvas de Indonesia. Los medios de comunicación tradicionales, mucho más condicionados por las presiones externas y los intereses publicitarios, le dieron poco espacio. Sin embargo, revolucionamos la comunicación *online*.” (Informe Anual 2010, p. 47).

4.4.8. Debilitats i fortaleces de la comunicació de GPE

Després d'analitzar en profunditat i conèixer de quina manera organitza i gestiona la comunicació l'ONG Greenpeace Espanya, es poden valorar les debilitats i les fortaleces que s'han conegut al llarg del procés d'investigació. Aquestes es comentaran i es presentaran en forma de taula-resum per tal de facilitar-ne la lectura.

| FORTALESES | DEBILITATS |
|------------------------------------|---|
| Professionalització | Falta de coalicions |
| Experiència | Abandonament de perfils a les xarxes socials |
| Transparència | Poca freqüència de publicacions a les xarxes socials |
| Experimentació | Comunicació interna entre treballadors gestionada pel departament de planificació |
| Rapidesa | La imatge intencional no coincideix amb la imatge corporativa |
| To / Humor | |
| Resposta | |
| Estructura lineal | |
| Organització, anàlisi, monitoratge | |
| Gestió de crisis | |

Taula 7. Fortaleces i debilitats de la comunicació de GPE/ Elaboració pròpia

És cert que GPE és una ONG que es troba per sobre de la mitjana a l'hora de gestionar la comunicació, així ho reconeixen autors com Soria, pàgines web com puromarketing i, fins i tot, altres ONG que s'apunten a cursets de comunicació que imparteixen les responsables de comunicació de GPE. Aquest avantatge competitiu s'ha aconseguit, sobretot, gràcies a la innovació. GPE és una organització pionera en desenvolupar accions i utilitzar eines de comunicació poc freqüents entre les ONG. Les retransmissions d'accions en viu a través de Periscope, molt populars entre els sectors informatius o esportius però inusuals en el sector de les ONG, en són un exemple. La innovació és un risc que alhora pot aportar molts beneficis i GPE està decidida a assumir-los. Un aspecte relacionat amb innovació és l'experimentació, el fet de testar productes comunicatius entre una petita mostra abans de llençar-los al públic en general

millora el seu impacte i li assegura un percentatge d'èxit. En aquest sentit, GPE analitza les preferències del seu públic, tant intern com extern, i actua en conseqüència. La dircom de l'organització coincideix en destacar aquests dos punts com a fortaleces comunicatives i afegeix que la professionalització n'és un altre, “tenim un equip format amb molta experiència, això es nota molt i reverteix en la qualitat del producte”.

Disposar de bases de dades actualitzades sobre mitjans i *leads*, realitzar anàlisis d'impactes o bé estudis sobre els públics fa que l'ONG controli tot el procés de comunicació i pugui actuar per millorar-ne alguns aspectes i aprendre dels errors comesos. Aquesta filosofia de treball genera també un avantatge competitiu, ja que fer un seguiment de la comunicació fa que es millori i s'actualitzi constantment. Altres fortaleces són la rapidesa i l'estructura organitzativa. GPE destaca per reaccionar de manera ràpida en tots els sentits, tant en gestió de crisi com en la comunicació de notícies i esdeveniments que afecten o es relacionen amb l'activitat de l'ONG. Pel que fa a l'estructura lineal, González resalta “Greenpeace reacciona súper ràpid, no és una organització que tingui problemes d'accés vertical”, això es deu, entre altres coses, a la pròpia cultura empresarial i a la millora la comunicació interna entre treballadors de la mateixa oficina. El fet de respondre a tothom – excepte insults o crítiques despectives- i utilitzar un to familiar, sense oblidar el sentit informatiu però introduint també l'humor, són altres fortaleces de GPE que també han estat destacades per la *Digital Manager*. En aquest sentit, l'organització es diferencia per l'ús de l'humor, sempre que sigui possible, a l'hora de resoldre les crisis amb la finalitat de rebaixar la tensió.

Pel que fa a les mancances o debilitats comunicatives de GPE, es detecta un cert abandonament dels perfils de les xarxes socials. GPE hauria de mantenir una comunicació més constant a les xarxes, publicar de manera més freqüent per tal de millorar la seva visibilitat i la relació directa amb els públics, ja que un post o una piulada al dia es consideren insuficients donat el nombre de seguidors i la magnitud de l'ONG. L'organització també ha deixat de publicar a diverses xarxes socials – anteriorment citades-, abandonant les xarxes sense tancar els perfils. Aquesta decisió genera mala reputació per l'ONG, ja que transmet una imatge de deixadesa i s'ha abandonat una part del públic. Abans d'obrir un perfil a les xarxes socials s'hauria de valorar més detingudament si aquest podrà ser o no rendible per a l'organització i, si es decideix obrir-lo, no abandonar-lo o bé exposar clarament les raons de l'abandonament.

En la gestió de la comunicació interna es podrien introduir també algunes millores, començant per canviar el lideratge de la comunicació entre treballadors. Actualment la comunicació interna de GPE es gestiona des del departament de planificació i no des del de comunicació. En aquest sentit, es creu convenient que la comunicació interna quedi sota responsabilitat de la dircom de l'organització, ja que és la persona que posseeix millors habilitats comunicatives i un millor domini de la comunicació. A banda d'aquestes debilitats, González assenyala que GPE podria millorar en coalicions. Amb això es refereix a la falta de treball conjunt amb altres organitzacions, “nosaltres treballem molt els nostres continguts”. GPE ha treballat recentment amb el moviment

del 15M per lluitar contra la Llei Antiprotesta i amb el moviment RevovinArt –artistes de carrer- per la campanya de l'Àrtic, “crec que hem de treballar més en aquest sentit de mencionar altres organitzacions i treballar junts” assegura González.

Per últim, caldria que l'ONG treballés la comunicació de la identitat de l'organització amb la finalitat de millorar la imatge corporativa que tenen els seus públics, ja que la dircom assegura que “hi ha un percentatge molt alt de la societat que pensa que GP es dedica a protegir animals (...) inclús els socis tenen una idea simplificada de les campanyes que realitza l'ONG”. Treballant en la comunicació de la identitat per fer coincidir la imatge intencional amb la imatge corporativa, l'ONG no seria vista ni entesa com allò que no és.

Capítol 5.

Conclusions



Capítol 5. Conclusions

Després de conèixer i treballar la gestió de la comunicació a l'ONG Greenpeace Espanya, es considera que s'han assolit els dos objectius principals de la investigació: conèixer els diferents models de comunicació i conèixer com es gestiona la comunicació a les ONG. Alhora també s'ha profunditzat en la comunicació digital que realitza Greenpeace Espanya partint de l'anàlisi i el tractament de les dades obtingudes, i s'ha pogut donar resposta a les diverses preguntes d'investigació que s'havien plantejat a l'inici, les quals es comentaran en les següents línies.

La comunicació forma part de l'ADN de Greenpeace, des de la seva creació l'organització no ha deixat de comunicar perquè si ho fes, perdria el seu sentit. Aleshores, la comunicació és un pilar fonamental per a GPE i per aquest motiu desenvolupa una comunicació estratègica. El departament de comunicació està format per onze treballadors i a l'organigrama s'ubica en la mateixa línia que la resta de departaments, establint una comunicació horitzontal entre ells. Tot i així, la directora del departament de comunicació forma part de l'equip de direcció de l'organització -òrgan superior en l'ONG- i intervé en les decisions de més alt nivell, juntament amb la resta de caps de departament. Aquesta organització horitzontal millora el contacte entre departaments i permet també una relació més directe entre els treballadors. Tanmateix, la importància de la comunicació per l'organització fa que aquesta es treballi de manera transversal i tots els departaments hi estiguin implicats d'alguna manera, treballant sota un model integral 'en xarxa' on cadascuna de les persones coneix la seva responsabilitat i aporta les seves possibilitats. Tots els treballadors de l'organització estan interconnectats per aconseguir un mateix objectiu.

Actualment l'ONG gestiona la seva comunicació seguint el model integral però això no ha estat sempre així. Abans de la incorporació de la figura de la dircom l'any 2006, no es pot parlar de gestió de comunicació integral perquè la comunicació no es treballava de manera transversal sinó que estava més enfocada al màrqueting. Així doncs, quan l'ONG va decidir incorporar la figura de la dircom, la comunicació començà a tenir una mirada més estratègica i de sentit global. Fins el 2011 la comunicació es va gestionar sota el paraigua del departament de comunicació i màrqueting, i a partir del 2012 es van obrir dues coordinacions diferents, per una banda el departament de comunicació i per l'altra el de màrqueting. Tot i així, des del departament de comunicació es treballa per la captació de socis i es desenvolupen estratègies de màrqueting *online*. El departament de comunicació també ha canviat la seva estructura amb el pas del temps, introduint noves àrees que permeten adaptar-se millor al nou escenari digital. A partir de Soria (2011: 432) s'ha pogut conèixer que l'any 2011 el departament es dividia en 4 àrees (premsa, *online*, publicacions i vídeo/foto) diferents de les actuals (comm's manager, publicacions i disseny, *celebrities* i esdeveniments i digital -l'àrea digital es divideix en 4 seccions: web màster, nova web, social media, *fundraising* i e-mail màrqueting-). A banda del canvi d'estructura, també s'ha reduït el personal de

comunicació passant de 19 a 11 treballadors l'any 2012 com a conseqüència de dos EROS.

Pel que fa als valors, tal com apunta Navajo (2009: 59), “són molt importants per les ONG perquè són la seva raó de ser i guien les seves actuacions”. En aquest sentit, GPE té molt present els seus valors, especialment treballa pel manteniment d'una bona imatge i reputació, realitzant constantment estudis que valoren el nivell d'aquestes variables. Això és un bon símptoma perquè “tenir una imatge i reputació positives, és un requisit essencial per a la mateixa supervivència de l'ONG” Montes (2015:66-67). Tot i així, s'ha detectat una falta de coincidència entre la imatge intencional i la imatge corporativa i en aquest sentit, l'ONG hauria de treballar més a comunicar la seva identitat per a ser vista com allò que realment és, ja que segons Salvador i Peris (2000: 4), “la imatge és una variable estratègica molt important per les ONG, perquè els permet crear i mantenir una posició sòlida davant d'altres formes organitzacionals”. En aquest sentit, l'estratègia de comunicació de GPE, tant *online* com *offline*, es basa fonamentalment en la diferenciació i en la comunicació segmentada i especialitzada per a cada públic. Treballa innovant i experimentant amb nous canals i oferint informació en nous formats per cada públic, a través de les últimes eines digitals amb la intenció de desmarcar-se del que és tradicional, ser diferent i despuntar. Sobretot busca cridar l'atenció dels seus públics i de la societat en general.

GPE es distingeix d'altres ONG per la seva capacitat de reacció però sobretot per la gestió de la comunicació digital, aquests dos elements li aporten un avantatge competitiu respecte la resta d'organitzacions del sector. També destaca pel to amb el qual es dirigeix als seus públics, molt proper però sense perdre el sentit informatiu, i l'ús de l'humor en la gestió de crisi amb la finalitat de contrarestar els efectes negatius i amansir tensions. A banda d'això, la transparència, la dimensió internacional i els valors en els que es basa li atorguen també un sentit únic.

El Pla de comunicació de GPE recull el Pla de crisi, el Pla social media i el Pla de màrqueting, tots tres amb diferents objectius, estratègies i protocols. L'ONG no utilitza la terminologia de màrqueting social com fan algunes ONG sinó que parla directament d'una estratègia de *fundraising*, enfocada a la captació de socis i l'entrada de fons per a l'organització, que és un dels seus objectius prioritaris -a banda de sensibilitzar a la societat per la defensa del medi ambient-, ja que sense fons l'ONG no podria continuar amb la seva tasca. També s'ha pogut conèixer que la RSC no suposa un element estratègic en les ONG, ja que pel tipus d'organització se suposa que la RSC està inclosa en la seva raó de ser. En el cas de GPE, l'ONG aplica unes polítiques internes respectuoses amb el medi ambient i amb tot allò que defensa.

A l'hora de comunicar-se amb els públics, tant els interns com els externs, l'ONG potencia l'ús de les eines digitals, ja que són gratuïtes i permeten arribar a públics molt més amplis sense que això suposi un cost elevat. Tot i així, continuen utilitzant eines més tradicionals com les notes de premsa, les rodes de premsa o els esmorzars

informatius -per comunicar-se amb els mitjans de comunicació-, revistes i manuals de benvinguda, -pels socis-, etc.

La comunicació interna es treballa a tres nivells: socis, treballadors i internacional, i en tots ells predomina l'ús de les eines digitals. En el cas dels socis, és la dircom qui s'encarrega de gestionar aquesta comunicació i ho fa a través de la revista *online* (i també *offline*), newsletter i e-mailing. És una comunicació basada en la transparència i en explicar de quina manera s'inverteixen els diners dels socis. Pel que fa als treballadors, la comunicació no es gestiona des del departament de comunicació sinó que es treballa des del departament de planificació i s'utilitzen sobretot correus electrònics, google drive, dropbox, mailbox, greenet... però també s'organitzen reunions dues vegades per setmana. La comunicació entre treballadors és diària perquè treballen en conjunt en una mateixa sala, com una redacció de diari, i són tan sols 50. Com ja s'ha dit abans, es treballa sota un model 'en xarxa' que permet una comunicació molt directa i en el cas de GPE es basa, fonamentalment, en conèixer les tasques i projectes dels companys. Respecte aquest apunt, Montes (2015: 66) explica que "les pròpies ONG no conceben que els seus treballadors no coneguin o sentin com a seves totes les causes per les quals lluita l'organització, i per això atorguen una importància especial als fluxos interns de comunicació". A nivell internacional, la comunicació no està en mans de GPE sinó que es gestiona des d'Amsterdam i es basa principalment en l'ús de la Greenet que permet penjar documents i obrir grups de discussió. Aquesta eina permet agrupar tot el personal de GP a escala mundial, ajuda a millorar el flux de les comunicacions tant verticals com horitzontals i atorga també un sentit de pertinença a l'organització. Facilita en gran mesura la comunicació interna.

La comunicació externa és l'eina clau de les ONG per sensibilitzar i arribar a la ciutadania. Per aquest motiu, GPE orienta la comunicació externa a generar estratègies on prevalguin els valors de transparència, comunicació oberta i *feedback*, seguint el model de comunicació externa proposat per Soria (2011: 432-433). GPE manté una comunicació diària amb els mitjans de comunicació on s'utilitzen majoritàriament mètodes tradicionals. Pel que fa a la comunicació amb la societat i les administracions, també s'utilitzen eines clàssiques com la revista *Greenpeace Magazine*, el programa televisiu *HazteEco* o els Premis Lurra i Artemio Precioso però predomina clarament l'ús de les eines digitals, sobretot les xarxes socials. La comunicació de GPE ha pres clarament una altra dimensió des de l'arribada d'aquest nou mitjà de comunicació, ja que al ser un territori 'sense llei ni censura' permet comunicar sense embuts i denunciar tot allò que defensa l'ONG. La majoria de missatges de GPE a la xarxa es viralitzen ràpidament pel seu atractiu i es caracteritzen per ser més agressius que els missatges 'en paper' a causa de la llibertat del mitjà.

Tal com apunta Soria (2011: 442), "l'ús de la Web 2.0 és essencial per enfortir els vincles de les entitats no governamentals amb la societat espanyola, (...) les aplicacions que proporciona la Web 2.0 suposen una garantia d'augment de capital social". La Web 2.0 i les xarxes socials han millorat enormement la comunicació d'aquesta ONG, de

manera que amb aquest nou mitjà és capaç d'arribar a un públic més ampli, és a dir, millorar la seva visibilitat, sense la necessitat d'invertir molts recursos. L'ús de les xarxes socials els ha permès establir una relació més propera amb els públics a través del contacte directe, tot i que l'organització podria explotar molt més aquestes plataformes augmentant el nombre de publicacions diàries amb la intenció de captar i fidelitzar més públic. Entre aquests canvis, GPE ha estat la primera ONG comunicar en *streaming*, una tècnica que han copiat altres ONG internacionals com Metges Sense Fronteres (MSF) o Amnistia Internacional (AI) perquè "reporta molts èxits", segons la *Digital Manager*. La millora d'aquesta comunicació es deu també a l'evolució del perfil de la persona responsable dels continguts digitals, el pas de *Community Manager* a *Digital Manager* suposa incorporar l'estratègia en la comunicació digital. En tots els sentits, la comunicació digital de GPE s'actualitza constantment.

Pel que fa al posicionament digital i el monitoratge, GPE fa un seguiment molt estricte de l'impacte que generen les tasques que realitza. Això és positiu per l'ONG, ja que l'ajuda a conèixer realment si la comunicació ha estat eficaç o no, i els permet aprendre, corregir i estar millor preparats en un futur.

Les ONG de caràcter internacional són més susceptibles a patir crisis perquè tenen seccions nacionals repartides per tot el món, com el cas de Greenpeace. Aleshores, cada vegada que una secció nacional comet un error, existeix la possibilitat que l'errada s'internacionalitzi i afecti la resta de seccions de Greenpeace perquè al cap i a la fi, totes treballen sota el mateix nom. A GPE la persona encarregada de liderar la gestió de crisis és la dircom, juntament amb l'equip de direcció i les persones implicades, com és sovint la *Digital Manager*, ja que la majoria de crisis que afecten en aquesta ONG es gesten i s'inicien a la xarxa. Davant d'una crisi, GPE analitza la seva magnitud i actua amb transparència, reconeixent i responsabilitzant-se dels errors sense contemplar el silenci. Tal com s'ha dit abans, també utilitza l'humor i es comunica contínuament a través de les xarxes socials, explicant tots els moviments que realitza l'organització. Aquesta actitud ajuda a contrarestar els efectes negatius i intenta evitar un major deteriorament de la imatge de l'organització.

Greenpeace és una de les ONG que destina un pressupost per la comunicació més alt que la resta d'organitzacions del sector, així ho afirma Soria (2011: 455). Tot i així, el pressupost d'una ONG com GPE és difícil de preveure perquè l'organització es finança exclusivament a través dels socis i això fa que les aportacions variïn cada any. Això afecta el pressupost en comunicació que també varia anualment, en paral·lel als ingressos que aconsegueix l'ONG i és molt irregular. Tot i així, val a dir que l'any 2007, coincidint amb l'arribada de les noves tecnologies, el departament de comunicació va augmentar considerablement les seves despeses, destinant un 13,30% dels ingressos totals de l'ONG. És important destacar també que GPE ha invertit menys recursos en comunicació durant els últims tres anys, essent el 2013 l'any en què s'han destinat menys diners a la comunicació, amb un 10,23% dels ingressos totals.

En resum, la comunicació de Greenpeace ha evolucionat positivament i s'ha consolidat, tot i trobar-se en un procés de continua renovació i/o adaptació a causa dels canvis que es produeixen en l'escenari digital. Des de fa 10 anys la comunicació de l'ONG va fer un gir cap aquest àmbit, aprofitant els seus avantatges i fent front als inconvenients, atorgant-li una major importància fins a convertir-la en un element essencial per comunicar. GPE entén la xarxa com un espai lliure de normatives i censura que els permet arribar a un públic molt més ampli, fet que ha motivat a l'organització a innovar i testar nous productes comunicatius, utilitzant eines de comunicació com els *streamings*, poc freqüents en ONG. És cert que l'ONG podria millorar alguns aspectes comunicatius, començant per augmentar el personal de comunicació, ja que el desbordament de feina del departament de comunicació fa que altres departaments s'hagin d'encarregar de tasques comunicatives que no els pertocuen, com per exemple el departament de planificació s'encarrega de gestionar la comunicació interna entre els treballadors i el departament de campanyes és qui marca el *timing* i les pautes principals del Pla Social Media. Totes aquestes tasques s'haurien de gestionar des del departament de comunicació. També es milloraria la transparència recuperant les seccions dels Informes Anuals dedicades als diferents departaments que formen GPE, entre elles l'apartat de comunicació desaparegut amb el canvi de format dels informes. Aquests apartats contribuïen a la difusió de dades i informació rellevant relativa a les tasques dels departaments.

El conjunt de millores proposades són canvis fàcils d'assumir tenint en compte la magnitud de l'ONG i l'aplicació d'aquests canvis suposaria augmentar el rendiment de l'organització i alhora s'aconseguirien els objectius de manera més ràpida i eficaç.

5.1. Futures línies d'investigació

La present investigació ha estat limitada en espai i temps per la normativa que caracteritza el Treball Final de Grau. Aquesta circumstància ha influït des del principi a l'hora d'acotar el tema i escollir la metodologia més idònia per assolir els objectius d'investigació. Finalment, es va acordar amb la tutora, Francisca Morales, utilitzar l'estudi de cas i limitar la investigació a una sola mostra amb la finalitat de conèixer en profunditat com es gestiona la comunicació a les ONG, ja que haver escollit més d'un cas hagués suposat tractar-los de manera superficial per la falta de temps i d'espai.

Aquestes limitacions han influït també en la redacció del text, que després de parlar-ho amb Morales, s'ha decidit allargar el TFG unes pàgines més. Especialment s'ha vist afectat al Capítol 2 dedicat al Marc Teòric, on es podria haver aprofundit més en les explicacions d'alguns conceptes com la figura del *Digital Manager*, la Web 3.0 o bé en les característiques dels diferents models de comunicació. Alhora, l'espai permès en la normativa del TFG també ha limitat l'extensió del Capítol 4, on es presenta el treball de camp, fent que no es pogués aprofundir tot el que es desitjaria. No obstant això, s'ha disposat de temps suficient per dur a terme la recerca de bibliografia i treballar la

informació recopilada. Cal apuntar que s'ha pogut accedir a un volum important de literatura dedicada a la comunicació corporativa, però ha estat difícil trobar autors experts en la comunicació que desenvolupen les ONG, sobretot bibliografia sobre la comunicació digital en aquest tipus d'organitzacions.

Durant el procés d'investigació s'ha constatat la importància de la comunicació digital per les organitzacions de valors solidaris com les ONG. Per aquest motiu, l'autora creu que la gestió de la comunicació *online* té un gran potencial per aquest tipus d'organitzacions i apunta que prosseguir amb la investigació ajudaria a explotar-la de manera més efectiva. En aquest sentit, es proposa obrir noves línies d'investigació enfocades a la gestió de la comunicació *online* de les ONG, per la importància i els beneficis que suposa aquesta comunicació en aquestes organitzacions i perquè hi ha un buit de literatura. Una proposta interessant seria analitzar el discurs de les ONG a les xarxes socials i conèixer quin tipus de discurs és el que reporta més èxit i funciona millor en cadascuna de les xarxes. Això permetria definir una proposta de model de discurs online per les ONG que millorés l'impacte de les seves comunicacions, arribés a un públic més ampli i, per tant, incrementés la seva visibilitat.

Aquesta investigació és l'aportació d'una nova mirada al món de la gestió de la comunicació de les Organitzacions No Governamentals a través de la mostra de Greenpeace Espanya, que ha servit per comprovar la importància de les noves tecnologies en la comunicació corporativa actual. El present estudi és el punt de partida de noves línies d'investigació que estaran enfocades en la comunicació digital que és i serà el futur de la comunicació corporativa.

BIBLIOGRAFIA



Capítol 6. BIBLIOGRAFIA

AERCO-PSM (2013). *La misteriosa figura del Community Manager*. Disponible a: <http://www.aercomunidad.org/2013/01/28/la-misteriosa-figura-del-community-manager/>

Asociación de Directivos de Comunicación (2014). *El Decàleg dircom. 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació*. Disponible a: <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>

AXESOR, disponible a: https://www.axesor.es/Informes-Empresas/379998/GREENPEACE_ESPANA_SL.html

BATIZ, José. (2005). *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. Universidad de Barcelona: Barcelona, p. 2. Disponible a: <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>

BENAVIDES, J. (2001) *Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación*. A Máster DCEI (Eds), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000: Barcelona.

BERNERS-LEE; HENDLER; LASSILA. (2001). *The Semantic Web. A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities*. Scientific American: Feature Article. Disponible a: http://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American_%20Feature%20Article_%20The%20Semantic%20Web_%20May%202001.pdf a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga: Málaga, p.40.

BETANCOURT, Valeria. (2011). *Ciberactivismo: ¿Utopía o posibilidad de resistencia y transformación en la era de la sociedad desinformada de la información?* Asociación para el progreso de las comunicaciones. Disponible a: <https://www.apc.org/es/pubs/contribs/ciberactivismo-utopia-o-posibilidad-de-resistencia>

BISQUERRA, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa (2ª edición)*. Ed. La Muralla S.A. Disponible a: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos.pdf. Citat a l'obra CANTADOR, R. i JARAIZ, A. (2011). *Métodos de investigación en educación especial. Estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid: Madrid.

BURSON-MARSTELLER i TOP COMUNICACIÓN RR-PP (2013). *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom*. Disponible a: <http://www.clasesdeperiodismo.com/2013/04/01/descarga-el-ebook-el-dircom-del-futuro/>

CAMBRONERO, Antonio. (2015). *Los límites de Twitter en números*. Blogpocket. Disponible a: <http://www.blogpocket.com/2015/06/10/los-limites-de-twitter-en-numeros-infografia/>

CAPRIOTTI, Paul (2004). *La Imagen Corporativa*. A Losada, J.C. (ed.): Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed. Ariel: Barcelona.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Belydigital: Málaga.

COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, p.7. Disponible a:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:es:PDF>

COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias sociales: Madrid, p. 45.

COSTA, J. (2011). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Edición 2000: Barcelona.

COSTA, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Seminario Internacional de Imagen y Comunicación: Buenos Aires.

COSTA, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos*. CEAC: Barcelona.

DE ASÍS, Agustín; GROSS, Dominique; LILLO, Esther; CARO, Alfonso (2004). *Manual de ayuda para la gestión de las entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Caja Madrid: Madrid. Disponible a:
<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2686.html>.

Diccionaris.cat, disponible a:
http://www.diccionaris.cat/?diccionario=77&palabra=proïsme&empieza=empieza&imprimir=&palabra_imprimir=&select_diccionario=77&select_comienza=empieza&text_palabra=proïsme

DI SCIULLO, Jean (1993). *Màrqueting i Comunicació de les institucions*, Col·lecció Animació Cultural 9, Edicions Pleniluni: Barcelona.

DUVAL, Israel (2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. Disponible a: <http://www.màrquetingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>

ECOLOGIAHOY (2011). *Historia de Greenpeace*. Disponible a:
<http://www.ecologiahoy.com/greenpeace>

El Mundo (2012). *Greenpeace despide a 16 trabajadores en España*. Disponible a:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/19/solidaridad/1342719914.html>

ENRIQUE, Ana María. (2013). *Communication management crisis in social networks*. Revista Orbis, num 24 (any 8) 116-131, p. 121. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra. Disponible a: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70926716008.pdf>

ENRIQUE, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 75.

ERIQUE; MORALES, (2007) *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Análisis 35, p. 83-93.

Estatutos de Greenpeace-España (2010: 7), disponible a:
<http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/ESCO0426.pdf>

E-360. *8 diferencias entre Community Manager y Social Media Manager*. Estrategiaweb360. Disponible a: <http://www.estrategiaweb360.com/noticias/205-8-diferencias-entre-community-manager-y-social-media-manager>

FREEMAN (1984) descriu els *stakeholders* com “aquells públics que estan afectats o poden veure's afectats per les decisions que prenen les empreses per tal d'aconseguir els seus objectius i/o viceversa” a FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Ed Pitman: Boston.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea: Madrid, p. 216

FERNÁNDEZ TORRES, M.J. (2004). *Las RRPP como gestión de la comunicación en los movimientos sociales. Análisis de la estrategia de las ONG en España*. Universidad de Málaga: Málaga, p.134.

FIGUERA; MINOTTI; CEDEÑO (2009). *Marketing social*. Monografias.com Disponible a: <http://www.monografias.com/trabajos16/màrqueting-social/màrqueting-social.shtml#mark#ixzz43qeaWR2L>

FOLGUERAS, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Universidad de Barcelona: Buenos Aires. Disponible a:
http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf

GALINDO, L.J (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Eddison Wesley Longman: Buenos Aires, p.299-300.

GALLARDO, A.R. (2008). *Organizaciones No Gubernamentales, medios de comunicación y nuevas tecnologías. La visión de un jurista*. Aposta: revista de ciencias sociales, núm. 37, p. 1. Disponible a:
<http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/gallardo1.pdf>

GARRIDO, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 200: Barcelona.

GÓMEZ GIL, C. (2004). *Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria, p. 158.

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch: Barcelona.

GONZÁLEZ, ISABEL (2013). *¿Qué es un meme en Internet?* Queaprendemoshoy.com, disponible a: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-un-meme-en-internet/>

GONZÁLEZ LUIS, Hildegart (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de Desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios*. CIDEAL- Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD): Madrid.

GREENPEACE. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/international/en/>

GREENPEACE ESPAÑA. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/>

GREENPEACE ESPAÑA (2011) *40 anys en defensa del medi ambient, p. 3*. Disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/por%20dentro/rwcatalan.pdf>

HAZLOPOSIBLE (2011). *Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG. Resumen ejecutivo*. Bidea y Comunidad de Madrid: Madrid, p. 25. Disponible a: <http://www.canalsolidario.org/Resumen%20ejecutivo%20Informe%20Necesidades%20comunicativas%20ONG.pdf>

HERRANZ DE LA CASA, José María (2009): *Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)*, a Icono 14, Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías, núm. 14, p. 172-194. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

Informe Anual (2002). *El estado de la publicidad y el Corporate. Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate*. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Universidad Complutense de Madrid: Madrid.

Informes Anuales Greenpeace 2004- 2014, disponibles a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Informes-Anuales/>

JÁUREGUI, F (1990). *Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa*. Ideas empresariales: Madrid, p. 18 .

JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la Comunicación*. Ediciones Ciencias sociales: Madrid.

KOLTER, P. y ROBERTO, E.L. (1989). *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

KORTEN, David. (1987). *Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development*. National Association of Schools of Public Affairs and Administration. World Development, Vol. 15, Supplement, p. 145-159. Pergamum Journals Ltd: Great Brittan. i KORTEN, David. (1990). *Getting to the 21st century. Voluntary action and the global agenda*. a GÓMEZ GIL, C. (2004). *Las ONG en la globalización: estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria, p. 166.

KREPS,G. (1990). *Organizational Communication*. Northern Illinois University: USA.

Latevaweb. *Social Media. Xarxes socials*. Disponible a:
<https://www.latevaweb.com/màrqueting-online-xarxes-socials.html>

CRIE-WIESNER, Hélène (1995). Le Rainbow Warrior au large de Mururoa. En route vers l'atoll de Mururoa, les militants de Greenpeace préparent leurs futures actions. Ambiance. Libération, disponible a:
http://www.liberation.fr/france-archive/1995/08/28/le-rainbow-warrior-au-large-de-mururoa-en-route-vers-l-atoll-de-mururoa-les-militants-de-greenpeace-_140598

LÓPEZ LITA, Rafael (1990). *Comunicación de la empresa: las nuevas obligaciones*. Ediciones de Ciencias Sociales: Madrid.

LORENTE, Maties (2014). *La comunicació per a les ONG: més estratègica i complexa que mai*. Xarxa de periodistes i professionals de la comunicació per al desenvolupament. Catalunya devreporter. Disponible a:
<https://catalunyadevreporter.wordpress.com/2014/04/17/la-comunicacio-per-a-les-ong-mes-estrategica-i-complexa-que-mai/>

MADROÑERO; ENRIQUE; MORALES, I SOLER, (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Servei de publicacions de la UAB: Barcelona.

Manual *Qué es una ONG?* Oficina de Programes Internacionals del Departament d'Estat. Disponible a:
http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/publication/2012/12/20121227140440.html#a_xzz43ilixKnG

MARÍN, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Bayer Hnos: Barcelona, p. 269.

MARQUINA-ARENAS, (2012). *Plan Social Media y Community Manager*. Editorial UOC: Barcelona, p. 28-29.

MARCUELLO, C. (1996). *Las Organizaciones No-Gubernamentales de Desarrollo y la construcción positiva de su identidad*. Acciones e Investigaciones Sociales, núm. 5, p. 107. Disponible a:
http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/05_AIS/AIS_05_06.pdf)

MARTÍN, Fernando (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Correspondencias & Análisis, Nº 1, Universidad CEU San Pablo: Madrid. p. 112

MARTÍN, Fernando (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Editorial Fragua: Madrid.

MARTÍN, M. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Universitas: Madrid.

MAZO, J.M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Ariel: Barcelona, p. 315.

MEJÍA LLANO, J. C. (2013) *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*. Ediciones Anaya Multimedia: Madrid, p. 31-32.

MERRIAM, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass: San Francisco.

Mglobal. *Social Media y Redes Sociales*. Disponible a: <http://mglobalmarketing.es/plan-de-social-media/>

MONOGRAFIAS.COM *Greenpeace*. Disponible a: <http://www.monografias.com/trabajos/greenpeace/greenpeace.shtml>

MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 9.

MORRISEY, G. (1995) *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación*. Cap. 3. A CASTELLANOS, R. (2007). *Valores-Misión-Visión. Contribuciones a la Economía: Cuba*. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>

MOURIZ, Joaquín (2007). *Reputación corporativa*. Comunicación corporativa. Disponible a: <https://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/page/2/>

Naciones Unidas. Departamento de Información de Organizaciones No Gubernamentales (DIP-ONG). <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Narcea: Madrid, p.59. a MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 14.

NeoAttack. *Como hacer un Plan Social Media en 2016*. Disponible a: <http://neoattack.com/plan-social-media-guia-completa/>

NIETO, L. (coord.) (2001). *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Catarata: Madrid.

O'REILLY, Tim (2005). *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models fot the Next Generation of Software*. O'reilly. Disponible a:

<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

ORTEGA, M.L. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. IEPALA Editorial: Madrid a MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 9.

PASETTI, Mauro (2013). *Planificación Estratégica. Misión, Visión y Valores*. Disponible a: <http://es.slideshare.net/mauop/misin-vision-valores>

PELLINI, Claudio (2014). *Historias y Biografías. Organizaciones No Gubernamentales –Qué es una ONG? Objetivos, Origen*. Disponible a: <http://historiaybiografias.com/onu1/>

PÉREZ CRESPO, Salvador (2007): *Cómo será la Web 3.0*. Sociedad de la Información. Fundación telefónica: Madrid. Disponible a: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/Articulos_Tecnologias_

PÉREZ, G.; ARANGO, M. i SEPÚLVEDA, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales. ONG: hacia la construcción de su significado*. Ensayos de Economía, núm. 38, p. 243-260. Disponible a: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> . a MONTES, A. (2015). *La gestió de la comunicació a les ONG. Estudi dels casos Greenpeace, Médicos Sin Fronteras i Oxfam Intermón*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 9.

PURO MARKETING (2015). *Greenpeace, maestros del Marketing viral para poner a las marcas contra las cuerdas*. Disponible a: <http://www.puromarketing.com/7/22543/greenpeace-maest-marketing-vital-para-poner-marcas-contra-cuerdas.html>

RHEINGOLD, Howard. (2004). *Multitudes inteligentes*. Gedisa Editorial: Barcelona. a BETANCOURT, Valeria. (2011). *Ciberactivismo: ¿Utopía o posibilidad de resistencia y transformación en la era de la sociedad desinformada de la información?* Asociación para el progreso de las comunicaciones. Disponible a: <https://www.apc.org/es/pubs/contribs/ciberactivismo-utopia-o-posibilidad-de-resistencia>

RITORÉ, J. A. (2011). *10 respuestas del Director de Marketing y Comunicación de Greenpeace*. Disponible a: <https://www.territoriocreativo.es/etc/2011/04/10-respuestas-del-director-de-marketing-y-comunicacion-de-greenpeace.html>

RUIZ, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.

SALVADOR I PERIS, Pau (2000). *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I. p. 3

SÁNCHEZ CARBALLIDO, J. (2008). *Vectores tecnológicos de la convergencia en el sector Info+Com*. Historia y Comunicación Social, Vol 13 155-166. Universidad Complutense de Madrid: Madrid. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0808110155A/18980>

a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga: Málaga, p.40.

SENNETT, Richard (2000). *La corrosión del carácter*. Ediciones Anagrama: Barcelona. Citat per SALVADOR I PERIS, Pau (2000). *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I, p. 10.

SERRA, Lluís (2015). *El 'digital manager', una figura clave para las empresas*. Con tu negocio. Disponible a: <http://www.contunegocio.es/redes-sociales/el-digital-manager-una-figura-clave-para-las-empresas/>

SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Paraninfo: Madrid.

SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga: Málaga. p. 191.

STAKE, R.E. (1994). *Case studies*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research*. Sage: Londres.

THOMPSON, Lisa (2014). *Facing Down the Bomb – a protest at Mururoa 1973*. RNZ, Eyewitness. Disponible a: <http://www.radionz.co.nz/national/programmes/eyewitness/20140618>

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall: Madrid, p. 37. Citat a ENRIQUE, Ana María (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona: Bellaterra, p. 60.

VIDAL Clement (2004: 319-320) i Arizcuren et al. (2008) a SORIA, María del Mar (2011). *La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*. Universidad de Málaga: Málaga. p. 190-191.

VIDAL CLEMENT, Vicente (2004). *La comunicación en las organizaciones no lucrativas* a BELL MALLÉN, Ignacio (Coord.) (2004) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: EUNSA.

VILLAFANE, J. (1993). *Imagen Positiva*. Pirámide: Madrid.

VILLAFANE, Justo (2005). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Instituto Tecnológico de Monterrey: México, p. 9 Disponible a: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/05/imagen-justo-villafac3b1e.pdf>

VILLANE, J. (2000). *La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España*. Pirámide: Madrid, p. 167.

WEIL, P. (1990). *Communications obligé! Communication institutionnelle et de management*. Les Éditions d'Organisation: París.

WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). La investigación científica de los medios de comunicación. Bosch: Barcelona.

WOLF, Thomas (1909). *Managing a nonprofit organization*. Simon and Schuster: New York.

W3C (World Wide Web Consortium). *Guía breve de Web Semántica*. Disponible a: <http://www.w3c.es/Divulgacion/Guiasbreves/WebSemantica>.

XIFRA, Jordi (2007). *Técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: UOC, p. 120.

YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Londres.

ANNEXOS



Annex 1. Diferències entre Community Manager i Digital Manager



Figura 7. Diferències entre el Community Manager i el Social Media Manager / e-360¹

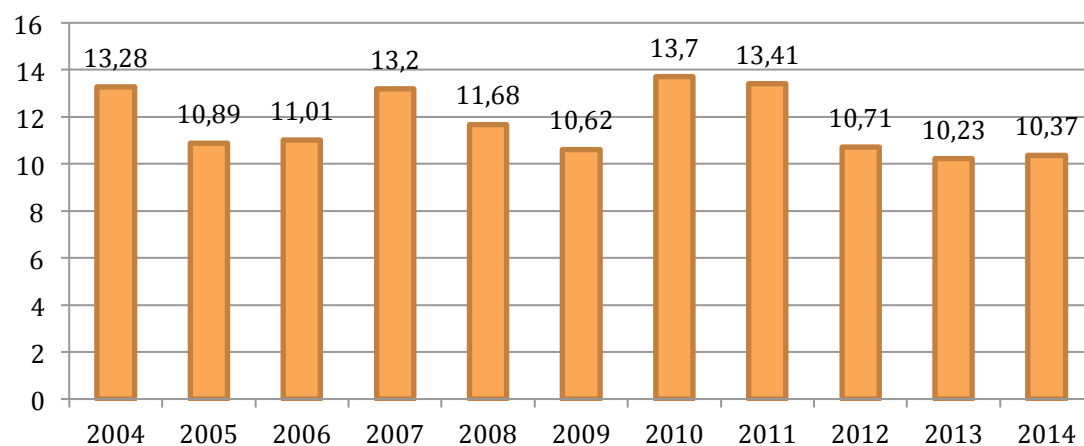
¹ E-360. 8 diferencias entre Community Manager y Social Media Manager. Estrategiaweb360. Disponible a: <http://www.estrategiaweb360.com/noticias/205-8-diferencias-entre-community-manager-y-social-media-manager>

Annex 2. Comparativa de les despeses en 'Comunicació i Mitjans'

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Total Ingressos Nets | 3.138.495 | 3.546.800 | 4.096.013 | 4.423.733 | 4.941.846 | 4.930.897 | 5.113.116 | 5.189.988 | 4.715.260 | 4.984.664 | 6.650.216 |
| Despeses en Comunicacions i mitjans | 416.833 | 382.840 | 451.125 | 583.940 | 577.447 | 523.812 | 668.032 | 695.738 | 504.908 | 510.115 | 689.843 |

Taula 8. Despeses en comunicació. Elaboració pròpia a partir dels Informes Anuals Greenpeace (2004-2014), disponibles a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Nuestros-objetivos/Como-nos-financiamos/>

Percentatge d'ingressos invertits en comunicació



Annex 3. Bibliografia David McTaggart

Aquí es presenta la bibliografia de David McTaggart, un dels fundadors i personatges més influents de Greenpeace. El text ha estat extret del portal web internacional de l'ONG¹.

David McTaggart va ser un dels principals contribuents a la creació del grup ecologista Greenpeace. Ell va ser el principal portaveu i president de Greenpeace Internacional des de 1979 fins a 1991. L'empresari canadenc s'havia involucrat amb el tema de les proves d'armes nuclears a l'atmosfera francès a Nova Zelanda el 1971 i a partir d'aquell moment la seva vida va estar dedicada als assumptes ambientals.

McTaggart va néixer a Vancouver, Colúmbia Britànica, el 24 de juny de 1932. En la seva joventut va ser un destacat atleta, entre els seus interessos s'inclou l'esquí, el tennis, l'esquaix i el golf. Va treballar en el negoci de la construcció durant vint anys i va mudar-se als Estats Units en la dècada de 1960, on es va convertir en un contractista d'èxit. Quan una explosió va destruir un complex alberg construït per la seva empresa, ferint greument a un empleat, McTaggart -profundament afectat- va deixar el negoci i començà a navegar pel Pacífic.

¹ GREENPEACE. Disponible a:
<http://www.greenpeace.org/international/en/about/history/founders/david-mctaggart/>

El 1972 es va indignar amb la decisió del Govern francès per acordar una àmplia franja d'aigües internacionals per tal de dur a terme el seu programa de proves nuclears al Pacífic. Es va embarcar al *Greenpeace III* i navegà a la zona que envolta l'atol de Mururoa. McTaggart va estudiar el dret internacional en l'establiment de la seva posició d'ancoratge, però va ignorar la declaració unilateral del Govern francès de la zona com una zona prohibida. La presència del seu vaixell, en una posició a favor de vent de l'explosió estava prevista i va obligar al govern francès a aturar la prova. Un vaixell de l'Armada francesa finalment va xocar contra el vaixell de McTaggart per posar fi a la situació. McTaggart reparà el seu vaixell i tornà un any més tard. En la segona ocasió va ser colpejat físicament per militars francesos, que van negar l'acusació, al·legant que la nau de McTaggart ja havia abandonat la zona. Un dels homes que formaven la tripulació de McTaggart havia fotografiat la pallissa i es va demostrar que els francesos estaven mentint. Les fotografies van ser publicades a molts mitjans i la història fa fer ressò a l'opinió pública, que va començar a criticar el programa de proves nuclears ideat pels francesos.

McTaggart va entrar en un llarg litigi contra els francesos. El 1974 va guanyar part del seu cas, una decisió històrica en què els tribunals francesos es van posicionar en contra del govern francès. Aquell mateix any, els francesos van anunciar que posarien fi al seu programa de proves nuclears atmosfèriques.

El 1977 McTaggart va començar a organitzar un nou suport a tot Europa per Greenpeace, per llavors establir l'ONG en nou països. El 1979 es va forjar una aliança internacional entre faccions separades de l'organització i els va unir sota la seva presidència com Greenpeace Internacional.

Entre 1975 i 1991, McTaggart era una força impulsora darrere de les campanyes de Greenpeace per salvar les balenes, aturar l'abocament de residus nuclears a l'oceà, bloquejar la producció de deixalles tòxiques, els assajos nuclears final, i protegir el continent antàrtic del petroli i l'explotació de minerals. Al llarg de la seva carrera ha publicat nombrosos articles i dos llibres. Ha rebut diversos premis per les seves contribucions a l'ambientalisme en tot el món, com: el Premi Onassis, el Premi Kreisky, i el Premi Global 500 del Programa Mediambiental de les Nacions Unides.

Al setembre de 1991, McTaggart es va retirar de la presidència activa de Greenpeace Internacional i va marxar a viure a una granja a Itàlia, on va començar a produir oli d'oliva orgànic mentre continuava treballant en la prohibició de la caça de balenes i altres qüestions, a través de la Fundació del Tercer Mil·lenni.

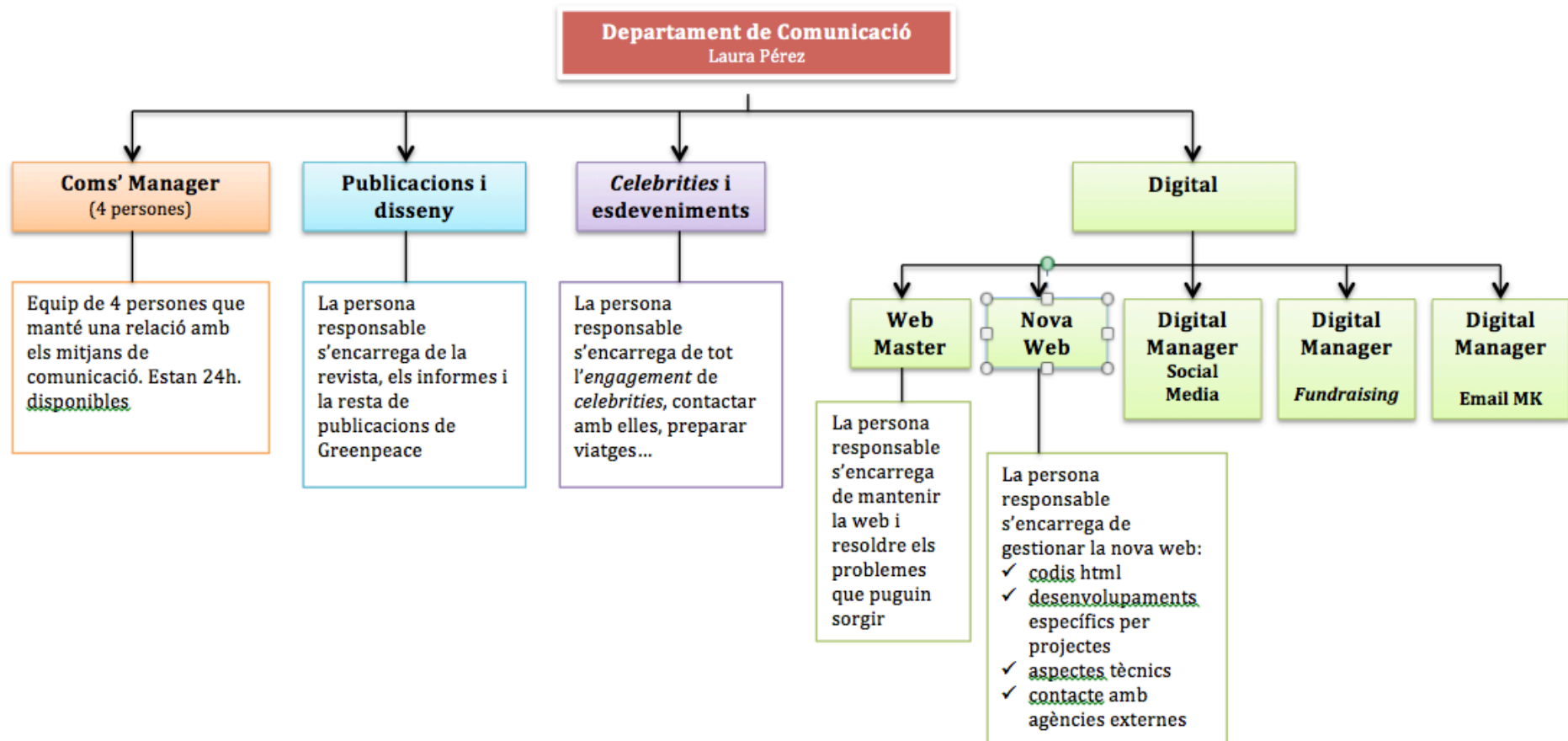
El senyor McTaggart va morir en un accident automobilístic el 23 març 2001 prop de casa seva a Itàlia.

Annex 4. Equip de direcció Greenpeace Espanya

| EQUIP DE DIRECCIÓ | |
|--|------------------------|
| Càrrec | Personal |
| Director executiu | Mario Rodríguez Vargas |
| Directora de campanyes | María José Caballero |
| Directora de comunicació | Laura Pérez Picarzo |
| Director de Fundraising | Hugo Martín |
| Directora de Desenvolupament Organitzatiu | Beatriz Macías |
| Directora de Mobilització | Eva Saldaña Buenache |

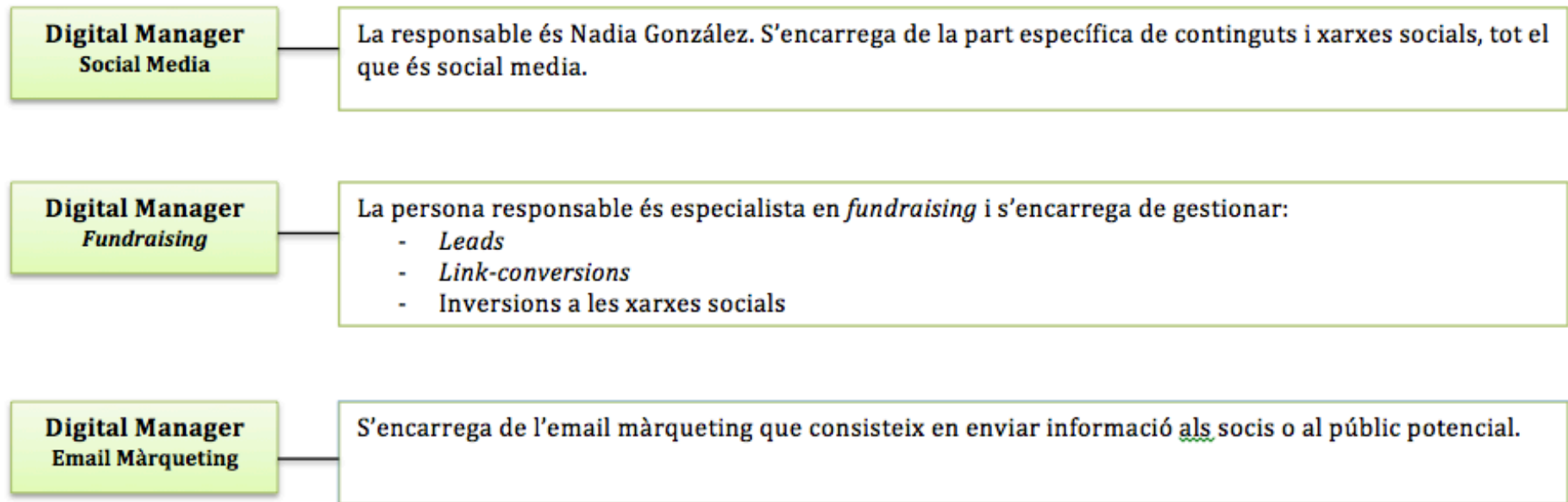
Taula 9. Equip de comunicació. Elaboració pròpia a partir de la pàgina web Greenpeace España, disponible a: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Nuestros-objetivos/Como-nos-organizamos/Equipo-de-direccion/>

Annex 5. Organigrama del departament de comunicació de Greenpeace Espanya



Elaboració pròpia a partir de l'entrevista a Nadia González

* Les funcions dels Digitals Managers es troben a la pàgina següent.

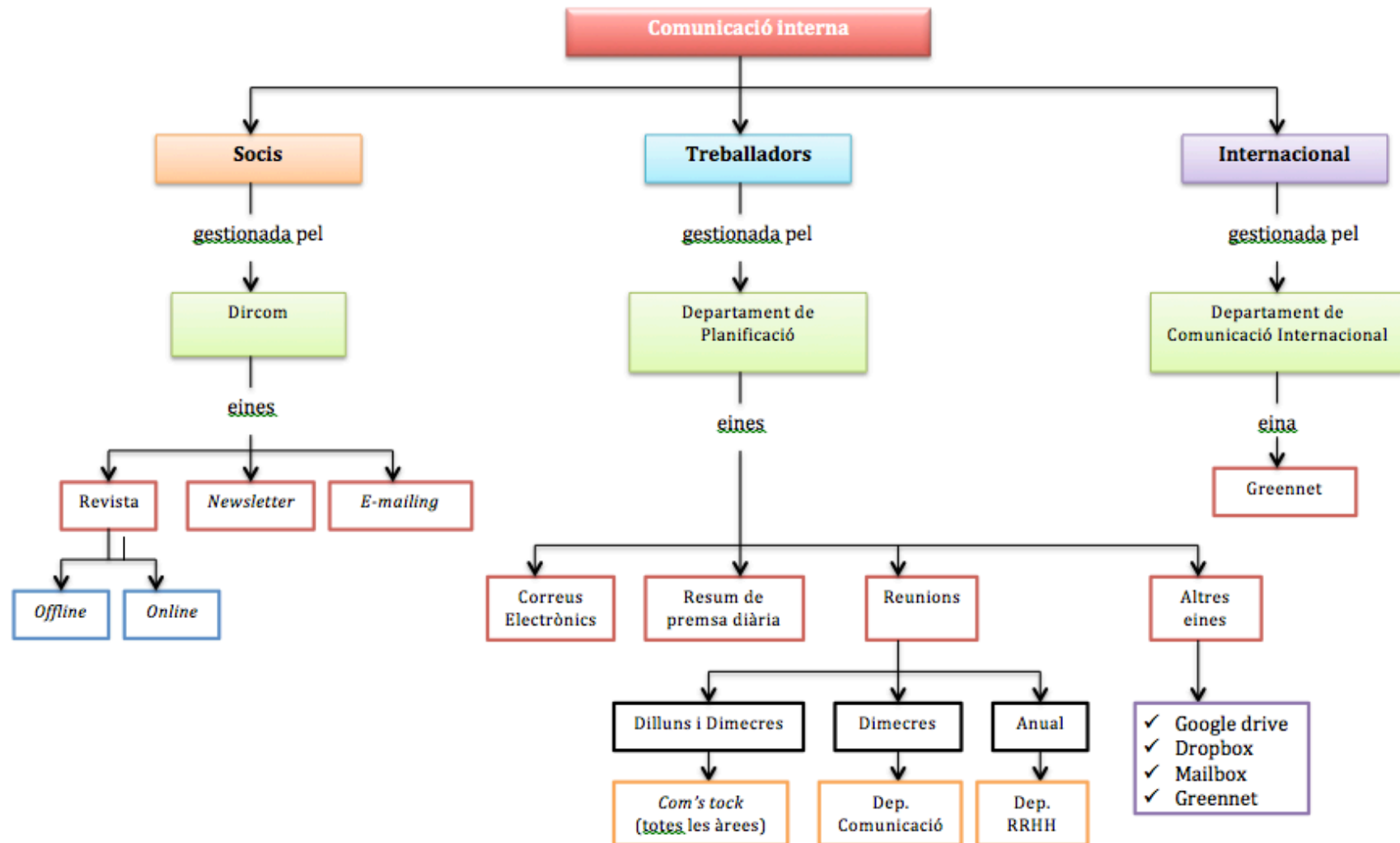


Els tres **Digital Manager** són periodistes. No hi ha cap Digital Manager per sobre de l'altre sinó que els tres es troben al mateix nivell. Els Digital Manager s'encarreguen de l'estratègia digital global. Per exemple, quan Greenpeace llança una campanya a la xarxa, aquesta compta amb tres elements:

- Continguts: a les xarxes socials i al bloc.
- Email Màrqueting
- *Fundraising*: inversions a les xarxes socials

Els Digital Media juntament amb els **Coms' Manager** estan de guàrdia 24/7, és a dir, cada dia de la setmana, les 24 hores. En el cas de Nadia González, ella és la que ha d'estar de guàrdia per antonomàsia perquè les xarxes socials estan sempre en moviment. Sempre hi ha un Digital Manager i un Coms' Manager de guàrdia, per tal de gestionar les xarxes socials i atendre els mitjans en el cas que es produís qualsevol incident que alterés la normalitat.

Annex 6. Organigrama de la comunicació interna de Greenpeace Espanya



Elaboració pròpia a partir de l'entrevista a Laura Pérez

Annex 7. Oficina de Greenpeace Espanya



L'interior de l'oficina de GPE, tot el personal treballa al mateix espai / Elaboració pròpia



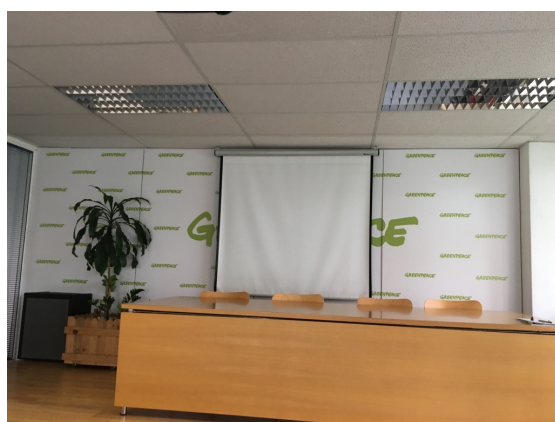
Passadís central de l'oficina de GPE /
Elaboració pròpia



Espai on s'ubica el personal de comunicació /
Elaboració pròpia



Equip de comunicació treballant /
Elaboració pròpia



Sala de reunions / Elaboració pròpia



Calendari d'esdeveniments importants situat a la Sala de reunions /
Elaboració pròpia



Una de les parets de l'oficina / Elaboració pròpia



L'entrada de l'oficina de GPE amb la fotografia dels fundadors de l'ONG durant la primera acció de la història de l'organització /
Elaboració pròpia



L'exterior de l'oficina de GPE / Elaboració pròpia

Annex 8. Comunicat de Greenpeace Espanya sobre la crisi de Nasca

Disculpa de Greenpeace por la protesta llevada a cabo en las líneas de Nasca

Página - diciembre 11, 2014

Greenpeace pide disculpas por cualquier ofensa moral que se haya causado al pueblo peruano en relación a la actividad llevada a cabo por la organización ambientalista en las históricas líneas de Nasca.

Lo lamentamos profundamente y somos plenamente conscientes de que nuestro mensaje no ha sido percibido como esperábamos. En lugar de transmitir la petición urgente de su protección y de luchar contra el cambio climático a los líderes reunidos en la Cumbre del Clima de Naciones Unidas que se lleva a cabo en Lima, nuestro mensaje ha tenido un efecto muy distinto, siendo concebido como irrespetuoso.

Hemos mantenido una reunión con el Ministerio de Cultura de Perú, responsable del sitio, para ofrecer nuestras más sinceras disculpas a la autoridad competente. Y ofrecemos toda nuestra cooperación a una investigación independiente sobre si nuestra actividad ha tenido cualquier tipo de consecuencias.

Asumimos la responsabilidad personal por las acciones y estamos comprometidos con el pacifismo. Greenpeace se responsabiliza de todas sus actividades y **está dispuesto a asumir las justas consecuencias que correspondan.**

Asimismo, aclaramos que ningún ciudadano español ha tenido ninguna participación en la actividad, tal y como informamos en un primer momento. El error se debió a que sí hay representación española en la delegación de Greenpeace en la cumbre, pero se compone de dos personas que están trabajando en la cumbre en incidencia política y no de activistas.

Kumi Naidoo, Director Ejecutivo de Greenpeace Internacional, viajará a Lima esta semana para disculparse personalmente por la ofensa causada por la actividad, así como representar a la organización en cualquier discusión con las autoridades peruanas.

Por otra parte, Greenpeace dejará de usar las imágenes objeto de la ofensa de forma inmediata.

Greenpeace Espanya, disponible a:

<http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2014/Diciembre/Greenpeace-exige-un-futuro-con-renovables-con-un-mensaje-gigante-desde-las-historicas-lineas-de-Nazca/Disculpa-de-Greenpeace-llevada-a-cabo-en-las-lineas-de-Nasca/>

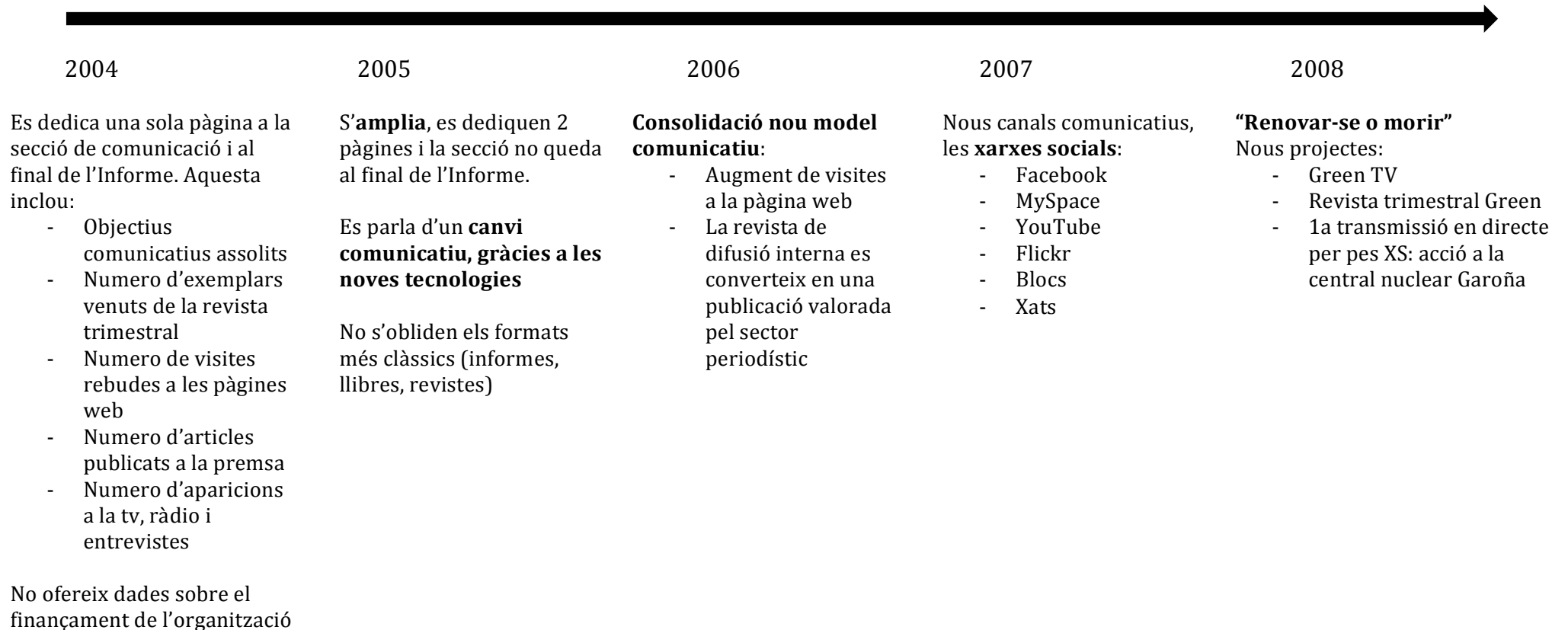
Annex 9. Anàlisi dels Informes Anuals des del 2004 al 2010: secció de comunicació

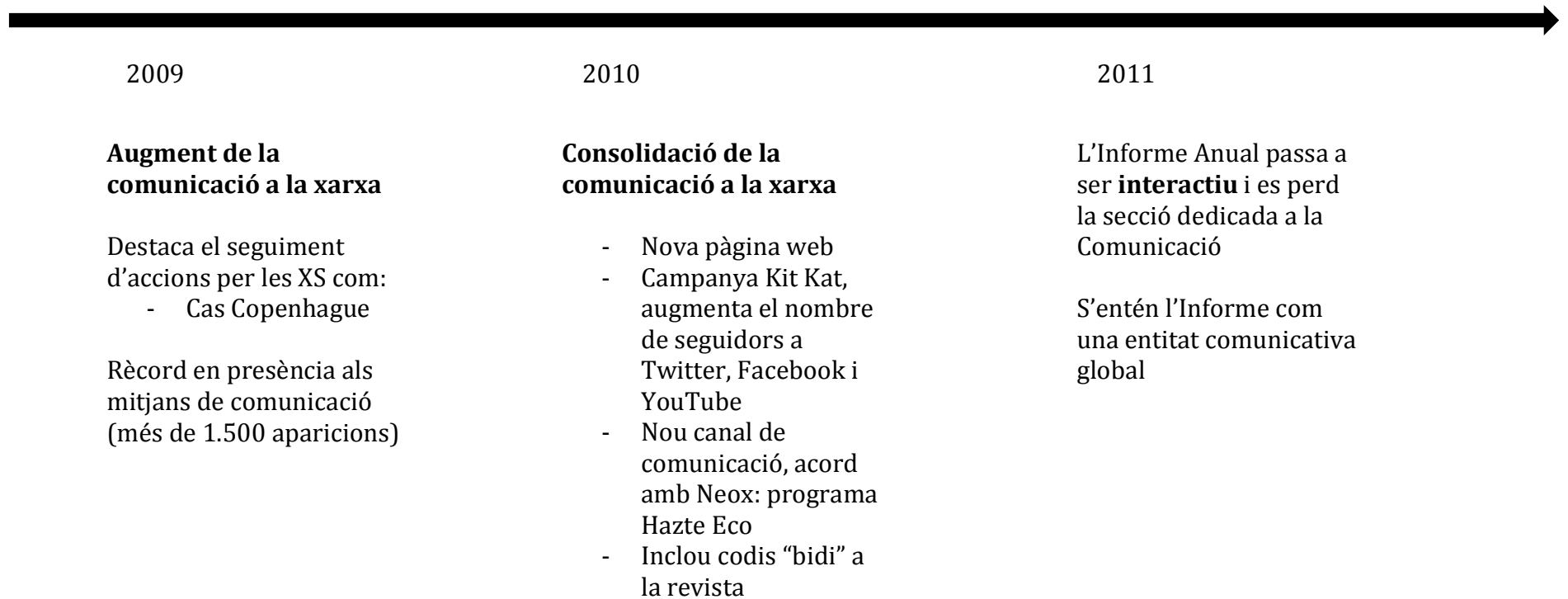
| INFORME ANUAL | Nº PÀG. TOTALS | Nº PÀG. COMUNICACIÓ | CONTINGUT | | | | CANVIS COMUNICATIUS | OBSERVACIONS |
|---------------|----------------|---------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------|---|---|---|
| | | | Nº EXEMPLARS REVISTA | Nº VISITES WEB | Nº WEB VISITADES | Nº APARICIONS MDC | | |
| 2004 | 36 | 1 | 360.000 | 800.000 A (Planet 2) | 2500000 A | +1.000 ràdio +5.000 premsa 500 TV | * Renovació de la revista trimestral (concepte, continguts i estructura) | X |
| 2005 | 60 | 2 | 1000000 (+4.000 visites diàries) | 82.989 M | X | X | * Avang tècnic dels sistemes de comunicació: transmissions d'accions a temps real * Publicació informes: <i>Renovables 2050</i> i <i>Destrucció a toda costa</i> | * Canvi en el disseny de la revista * Els informes coneixen més difusió |
| 2006 | 64 | 2 | X | 165.144 M | X | X | * Treballen conjuntament amb periodistes que s'embarquen als vaixells i realitzen connexions en directe | * Web: element estratègic per la comunicació * Guanya repercussió mediàtica gràcies al canvi comunicatiu: rècord en visites a la web * S'arriba a un públic difícil a través del projecte conjunt amb el sector de la moda |
| 2007 | 64 | 2 | X | 2019067 A | 6699859 A | X | * Presentació llibre <i>PhotoClima</i> * Utilització satèl·lits per transmetre online i que la gent pogués participar * Utilització plataformes web 2.0 * Publicació informe <i>Destrucció a toda costa</i> * Spot publicitari: <i>Un anuncio incómodo</i> * 1r canal de TV: Greenpeace TV (emissions online, Tele5) inclou informatius, reportatges i documentals | * Rècord en visites a la web * Millora del material cap als públics (revista, informe anual, informes de campanyes, llibres) |
| 2008 | 60 | 2 | X | X | X | X | * Forma de retransmetre les accions: Green TV i comunitats virtuals * S'obra una web pròpia per la campanya <i>Yo Soy Antinuclear</i> on el públic pot penjar vídeos * Es comencen a fer els blocs en viu * Primera retransmissió d'imatges en directe * Primera retransmissió de Green TV a través de TS i T52 | * Es mantenen els clàssics: informe <i>Destrucció a toda Costa</i> , revista <i>Green</i> |
| 2009 | 64 | 2 | X | X | X | 3.100 aparicions (rècord històric) | * Rodes de premsa per celebrar els 25 anys de GPE * Presentació d'un llibre sobre els 25 anys d'història de GPE * Primera edició dels Premis Artemio Precioso | * Integració dels mitjans de comunicació convencionals i els nous mitjans per retransmetre una acció * Es segueix treballant per comunicar amb eines pròpies * Es manté GreenTV i la revista <i>Green</i> passa al format <i>online</i> , és interactiva |
| 2010 | 60 | 1 | X | 2.500.000 A Màxim històric | X | 1.500 | * Nova web on els usuaris poden interactuar * Nou programa setmanal d'ecologia en col·laboració amb Neox, anomenat <i>Hazte Eco</i> * Renovació de la revista, s'inclouen codis bídri per accedir a continguts digitals | * Els mitjans tradicionals segueixen essent els pilars de la seva comunicació * Es consolida la comunicació * Aconsegueixen fer viral el vídeo de la Campanya contra Kit Kat * Es multipliquen el nombre d'usuaris a Twitter, Facebook i les visites al canal de YouTube |

A: anuals
M: mensuals

Quadre explicatiu

Esquema-resum





Annex 10. Entrevistes

Entrevista a Laura Pérez, Directora de Comunicación de Greenpeace España

Licenciada en Periodismo por la Facultad de C.C. de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección y Gestión de ONG impartido por ESADE. Su carrera profesional se inició en los medios de comunicación.

En la radio se forjó en programas especializados de solidaridad, derechos humanos y medio ambiente en Radio Voz y Radio España. En prensa se encargó de las páginas de solidaridad en Diario 16 durante tres años. En televisión trabajó en Tele5 y Globomedia.

Comprometida con el periodismo social y medioambiental, **entró en Greenpeace en 2002 como responsable de prensa. En 2006 asumió la coordinación del departamento de comunicación. Desde 2011 ejerce como Directora de comunicación.**



Laura Pérez / propia

Greenpeace España, disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Por-dentro/Nuestros-objetivos/Como-nos-organizamos/Equipo-de-direccion/>

Comentario de Laura antes de empezar la entrevista, después de explicarle los objetivos de la investigación

Greenpeace no va a estar muy en la media del resto de ONG porque nosotros somos una organización de denuncia, no tenemos proyectos de cooperación sino que es una organización básicamente de denuncia, visibilización y sensibilización. Entonces, lo que no se comunica, no existe. Con lo cual, todo pasa por una estrategia de comunicación, de *engagement* que se le llama ahora, a través de cualquier herramienta de comunicación posible.

La importancia de la comunicación

- ¿Qué importancia le da Greenpeace a la comunicación?

Para nosotros la comunicación es fundamental. Lo que no se comunica, no existe. Nosotros estamos aquí para cambiar políticas de empresas, para cambiar políticas de gobierno, para cambiar leyes, para que se proteja el medio ambiente y todo lo hacemos basándolo en comunicar para que la sociedad nos acompañe y cuántos más seamos reclamando un cambio en la política medio ambiental de un gobierno, un cambio en una ley, que se cambien leyes injustas, que se generen leyes para que se proteja el patrimonio de todos, a nivel estatal y a nivel internacional... y todo eso pasa por comunicar. Lo que no se comunica, lo que no aparece no existe. Con lo cual ese es el pilar.

- **¿Qué relación tienes con el director ejecutivo?**

Yo como directora de comunicación formo parte del Equipo de dirección y nos comunicamos a menudo.

- **¿Qué otros departamentos están directamente relacionados con el director ejecutivo?**

El de marketing, finanzas y recursos humanos, campañas y movilización *offline* -que es voluntariado y acciones-.

El departamento de comunicación

- **¿Desde cuándo Greenpeace España cuenta con un Departamento de Comunicación?**

En los últimos 15 años hemos estado al frente de la comunicación Asensio y yo, aunque el departamento de comunicación propiamente dicho se creó en 2012 cuando se separó el marketing de la comunicación. Antes la comunicación se gestionaba desde un departamento que conjugaba comunicación y márketing pero ya se gestionaba de manera estratégica.

Modelo de comunicación

- **¿Qué modelo comunicativo usa Greenpeace actualmente?**

El departamento de comunicación de Greenpeace es un departamento un poco atípico porque incluye muchas cosas bajo el mismo paraguas. En nuestro caso, lo que tenemos es un modelo de integración de cualquier estrategia que se haga desde cualquier área tiene que multiplicar y que sumar para la de al lado. Por ejemplo, tenemos una área que es la de unidad digital, yo como directora, tengo que coordinar distintas áreas y que todas vayan al mismo son, que es la de unidad digital, la de medios de comunicación –que sería el área de prensa-, la de publicaciones y diseño, la de *celebrity*s y eventos y el trabajo que se haga en todas tiene que estar estructurado y bien dirigido. Esto quiere decir que si vamos a hacer una campaña pública para que se logre un santuario en el Ártico, todas las áreas van a tener que tener una estructura y una estrategia integrada dentro de una estrategia general. Pues conseguir notoriedad pública, conseguir que muchísimas personas apoyen la campaña –siempre nos fijamos un objetivo cuantitativo y medible-, conseguir además que esta campaña tenga la suficiente presión como para que se consigan dar pasos y avances reales, conseguir fondos para que la organización pueda seguir teniendo recursos para poder seguir trabajando –esa sería la parte de marketing, que en este caso, el *fundraising* o el marketing digital estaría integrado-.Cuál es la mejor estrategia general para que cada una de las áreas trabaje a nivel particular y todo revierta

a unos objetivos generales que incluyan todo. Movilizar a la sociedad, tener notoriedad pública, estar en los medios de comunicación, estar en las redes sociales, captar nuevos socios, captar nuevas firmas... que todo trabaje y sume para el resto. Con lo cual, es una estrategia de integración en la que todo suma y todo tiene que ir muy bien coordinado.

Estructura de la comunicación

- ¿Cómo se estructura el Departamento de Comunicación de Greenpeace?

El departamento está formado por distintas áreas y es un departamento horizontal. No hay jefes, ni subjefes ni jefes de jefes. No todo el mundo tiene la misma categoría profesional porque no todos los perfiles profesionales son iguales o requieren de la misma visión estratégica o disponibilidad, etc. con lo cual cada uno tiene su categoría. Somos 11 personas y ellas dependen directamente de mí y luego están integradas en distintas áreas, tienen que hacer trabajo en equipo con sus áreas, con el departamento entero y con otros proyectos.

- ¿Siempre se ha estructurado de la misma manera?

No. Hemos tenido 2.000 estructuras aquí. En el mundo de la comunicación todo cambia y ahora además todo cambia mucho más rápido. Yo entré aquí en 2002 como responsable de medios, en el departamento éramos cinco personas, había un director de comunicación pero éramos sólo cinco y no había nada de fundraising dentro. El departamento fue creciendo, a medida que también la actividad de Greenpeace, la organización fue creciendo en España. Y al final, se decidió que el director de comunicación fuera el director de comunicación y de marketing. Entonces se abrieron como dos coordinaciones, una de comunicación y otra de marketing. Yo empecé a coordinar la comunicación. Luego hubo un ERE, el director de comunicación se fue antes del ERE y ahora dirige Greenpeace Brasil. En ese momento, se separaron los departamentos, se hizo un departamento de comunicación y otro de marketing, eso fue en 2012. Sin embargo, empezamos a ir mal en recaudación de fondos y tuvimos otro ERE y esto llevo al director ejecutivo a hacer otro cambio y a meter todo lo relacionado con digital, incluida la captación de fondos, de socios, dentro del departamento de comunicación. Entonces, otra vez, volvemos a girar y a integrar. Ahora, de momento, marketing y comunicación están integrados en la parte digital bajo el paraguas de coms, pero luego hay otro departamento de marketing que lleva la parte *offline*, pues captación de fondos en la calle, bases de datos, etc.

- Como Directora de Comunicación, ¿qué relación tienes con la *Digital Manager*?

Yo como directora de comunicación tengo una unidad digital con distintos objetivos. A principios de año yo comparto con ellos los objetivos de cada una de las áreas, es decir, qué objetivos tenemos para redes sociales, qué objetivos tenemos para captaciones online, para captación de *leads*, para visitas web, para el tiempo de la visita, etc. Es decir, yo

marco unos objetivos para toda el área y cada persona tiene los suyos propios, los que le afectan al desempeño de su labor. Entonces, lo que hago con Nadia es un seguimiento de su trabajo, ver que se está cumpliendo. De cada proyecto han de hacer una estrategia por escrito, yo la valido y después la comentamos y la redefinimos. Los miércoles nos vemos todo el equipo en una reunión pero nos vemos a diario, *bis a bis*, y hay muy buen ambiente. Hay una comunicación muy directa.

Valores estratégicos de la comunicación

- ¿Cuáles son los objetivos del Departamento de Comunicación de Greenpeace?

Los objetivos generales, incluyen los objetivos de cada área. Por un lado, sería que el medio ambiente tenga una presencia amplia en el debate público, eso quiere decir conseguir una notoriedad pública alta de todas las campañas y los proyectos en los que trabajamos, en los medios de comunicación online, offline, todos los que existen y existirán. Esa notoriedad pública se traslada también a todo el mundo de redes y al universo online, a la parte individual. Esa sería la parte de notoriedad pública, es decir, que el medio ambiente esté ahí y forme parte del debate y seamos una organización notoria porque eso va a ser que seamos una organización influyente cuando hagamos peticiones. Todo esto sería la parte de notoriedad pública. Luego, otro objetivo es el de captación de fondos, captación de socios y lo que se llama captación de *leads*. Un *lead* es una de las piedras angulares que hay ahora mismo en el *fundraising online*. Un *lead* es un contacto de una persona, cuánto más enriquecido sea el *lead*, es decir, cuánto más campos tengas de ella: nombre, apellidos, DNI, teléfono, email... más posibilidades vas a tener de convertirla en socio. Si sólo tienes el mail pues vas a hacer una estrategia de email marketing, si tienes el teléfono pues haces una estrategia de conversión por telemarketing... con lo cual, allí hay unos objetivos de *fundraising online*, de captación de fondos, de captación de socios y de captación de *leads*. Luego tenemos objetivos en el área de *celebritys*, *influence* y eventos contribuiría a los dos objetivos anteriores: notoriedad pública y a conseguir más base social porque otro de mis objetivos es tener una base social en el universo *online* muy potente. Ahora mismo tenemos 600.000 personas en nuestra base de datos que actúan, que presionan, que comparten en España. Uno de mis objetivos es aumentar toda esa base social de apoyo, toda esa capacidad de *engagement*. Por ejemplo, en la parte de *celebritys*, por un lado va notoriedad pública, medios de comunicación, por otro también a tener más gente en la base de datos y yo tengo también unos objetivos de salvaguarda de los valores, salvaguarda de la marca, de velar por todo lo que se dice de Greenpeace, monitorizar todo, de que lo que se diga sea positivo... Es decir, mantener a Greenpeace en un nivel de influencia y de notoriedad pública en todos los aspectos, muy alto.

- Sobre la Imagen. ¿En qué se diferencia Greenpeace de otras ONG ambientales?

En que somos independientes económicamente, no aceptamos subvenciones ni de empresas ni de gobiernos, ni de ningún organismo público ni privado. Esto es una diferencia definitiva porque al final es la que te da libertad para poder denunciar cualquier empresa, cualquier gobierno, cualquier organismo... y nos da igual el signo político o quién sea porque somos independientes y no tenemos que rendir cuentas más que a nuestros socios. Eso sería el primer rasgo distintivo y el segundo es la acción directa no violenta. Somos los únicos que hacemos acciones directas no violentas cuando consideramos que algo es injusto y hay que cambiarlo, nos da igual hacer algo que sea ilegal en pro de algo que creemos que debemos conseguir. Si no hubiera habido manifestaciones o actos ilegales pues las mujeres seguirían sin votar. Nosotros no respetamos la legalidad si consideramos que ha llegado el punto de no respetarla a partir de la acción directa no violenta. Y luego, una parte, que lo tiene alguna organización más pero no todas, es la parte internacional. Yo creo que Greenpeace tiene una potencia y una presencia internacionalmente que también hace que la capacidad de influencia sea más alta.

- ¿Crees que la imagen intencional de Greenpeace coincide con la imagen corporativa?

El año pasado hicimos un estudio del perfil del socio y del donante y de la sociedad en general para salir de dudas en este caso. Es cierto que la sociedad en general, incluso los socios de Greenpeace, tienen una imagen más reducida de lo que es la organización, incluso de lo que son las campañas en las que trabajamos. Hay un porcentaje muy alto en la sociedad en general que piensa que nos dedicamos a proteger a los animales. Nos encantan los animales pero no nos dedicamos a protegerlos, hay otras organizaciones que hacen eso. Y las campañas al final pues sólo se conocen dos o tres, las imágenes que tiene la gente en la cabeza son las de la lancha y la ballena y los barcos, que es parte de Greenpeace y seguramente es la imagen que me viene a la cabeza a mi misma cuando pienso en la organización. Pero somos mucho más. Lo que pasa es que es complejo que la gente te conozca con un nivel de profundidad amplio porque al final hay muchísimas cosas en esta vida y tenemos un montón de cosas en la cabeza. Entonces, sí que es más simplificada la imagen que tiene la gente de Greenpeace, la acción directa no violenta se come a lo mejor todo el trabajo que hay de investigación o de soluciones, de una manera clara, porque en el imaginario está mucho más esta parte. Pero bueno, contamos con ello y intentamos que nuestra comunicación, además de no perder las señas de identidad, porque yo creo que las señas de identidad tampoco se deben perder, pero si también un poco comunicar de todo lo que hay además de las señas de identidad. Pero si que la sociedad tiene una imagen de Greenpeace más simplificada o estereotipada de lo que luego es la organización.

- **¿De qué manera medís vuestra reputación?**

Tenemos medición de muchísimas cosas. Soy una friki y una apasionada de la métrica. En comunicación opina todo el mundo porque todo el mundo lo ve, la foto es bonita, fea, si te gusta el color, si tal. Yo a las percepciones les doy la mínima importancia, la justa porque al final lo que importa son las métricas. Nosotros medimos todo, medimos el impacto que tenemos en medios, tenemos un sistema de monitoreo externo. Medimos el impacto que tenemos en redes. Tenemos un CRN, una base de datos que te permite medir cada acción que haces. O sea, nosotros enviamos un mail y enviamos primero un test a una base de datos pequeña con un asunto y con otro asunto y medimos como ha resultado uno y como ha resultado el otro. Si han clicado, si no han clicado; si se han aburrido, si no se han aburrido; si les ha gustado la foto... medimos absolutamente todo porque yo creo que es la única manera de avanzar, de ver lo que funciona y lo que no funciona. Medimos todo y al final nos hacemos una imagen de la reputación que tenemos en función de todos los *inputs* que tenemos en cada una de las métricas de las acciones que hacemos.

- **¿Qué importancia le otorga Greenpeace a la Responsabilidad Social Corporativa?**

La RSC se circunscribe más al ámbito de empresa pero como organización lo que intentamos tener son políticas internas lo más coherentes posibles con nuestra misión, con lo que defendemos. Con lo cual, aquí nadie se puede dejar encendido un interruptor rojo antes de irse o si tenemos encuentros o reuniones pues la comida es ecológica y orgánica, no se pueden coger aviones para distancias de menos de X kilómetros, intentamos coger el tren o el transporte público. Tenemos muchas políticas internas en cuanto a gestión energética, en cuanto a desplazamiento, en cuanto a dinero... pues no hay dietas, cuando tú te vas de viaje tienes que traer el ticket con lo que te has gastado y se te paga. En la comida, si te quieres tomar una caña, pues el alcohol no entra. Tenemos políticas internas bastante estrictas porque nuestro dinero es de los socios y hay que optimizar al máximo cada céntimo que entra y no gastar de más en nada. Y luego de coherencia de nuestra huella ecológica.

Marketing

- **En vuestra estrategia global, ¿utilizáis el marketing social?**

Nosotros, la estrategia que tenemos de *fundraising* o marketing, es lo mismo lo que pasa que las ONG, en términos internacionales, algunas dicen marketing y otras dicen *fundraising*. Nosotros tenemos tres entradas de socios o de dinero, se llame marketing o *fundraising* es lo mismo y significa ingresos para tu organización. Nosotros en las estrategias anuales elaboramos una estrategia de *fundraising*, igual que elaboramos una estrategia de comunicación. La estrategia de *fundraising* o marketing tiene dos patas: una la gente de calle, *face to face*, diálogo directo. Esa es una parte de entrada de fondos, en terreno. Luego está la parte del *fundraising online*, que es lo que os decía antes, la entrada

de socios directos. Eso normalmente se hace a través de una estrategia de email marketing, de tu base de datos, que serían los socios directos y luego los *leads*, que serían esos registros a los que tú luego vas fidelizando, vas utilizando también de manera que vaya multiplicando tu mensaje, con objetivos obviamente de campaña, pero ya es gente fidelizada, que ya ha actuado contigo y que tiene un interés, con lo cual después les vas preguntando si quieren hacerse socios o bien a través del mail o bien por tele marketing. Esas serían las entradas prioritarias de fondos y la estrategia de Greenpeace se basa sobre todo en eso. Luego hay donaciones puntuales, alguna herencia, algún *high donor* que aporta más de la media, lo que pasa que eso son cosas puntuales y son más difíciles de predecir. Pero claro, cómo haces tú un plan de marketing haciendo una estimación de lo que te entra por herencias, a no ser que seas Cáritas, que tiene un volumen muy alto de entradas por herencias y pueden hacer más o menos una previsión, pues en el caso de Greenpeace es más difícil de prever. Pero lo que sí se proponen son unos objetivos muy claros, tanto por la parte de *fundraising online* como por la parte de *fundraising offline*. Esa es la estrategia o plan de marketing o *fundraising* que está incluida en el plan anual.

Públicos

- ¿Cual es el público objetivo de Greenpeace?

Para mí el público es la sociedad en general. Lo que pasa es que tú no puedes comunicar para la sociedad en general todo el rato. Lo que hacemos es segmentar. Mi objetivo es llegar al público más amplio posible y eso se hace intentando que con las distintas estrategias de comunicación de cada unos de los proyectos, cubrir a todos los segmentos de ese público, porque la comunicación cuanto más segmentada y más personalizada, mejor funciona y yo quiero llegar al público más amplio posible, lo cual pueden parecer dos objetivos que chocan. Pero mira, te pongo un ejemplo: la campaña del Ártico. No todas las campañas tienen el mismo potencial, ni tienen el mismo potencial para todos los públicos. El TTIP, que sólo un 0,5% de la población sabe lo que significan las siglas, pues no tiene nada que ver con Ártico o Amazonia, que más o menos todo el mundo conoce. Entonces para mí Ártico, que es una campaña potencial brutal en cuanto a públicos, ¿Qué hacemos? Pensamos, qué vamos a hacer con la gente joven: pues *youtubers* de 13 a 25 años. Qué vamos a hacer con la gente del público en general: Alejandro Sanz, una *celebrity* hiperpotente, que por su lado tiene sus 12 millones de seguidores en sus redes sociales, por otro lado entra en el programa de María Teresa Campos que llega a un público de edad más amplia, más mayor... Científicos, aventureros, amantes de tal... venga, pues preparamos un informe científico para medios de viajes... Vamos haciendo ¿Cuales son los públicos potenciales de esta campaña? Pues esta campaña los tiene todos, con lo cual, ¿cuál es la mejor estrategia? Pues una con cada uno de ellos. Trabajamos así. Mi objetivo general: poder llegar a cuantas más personas, mejor. Y a los convencidos, por ejemplo, que es toda esa gente que tienes en el *mailing*, pues ir un pasito más allá, el mensaje puede ser más profundo, están más puestos en el día

a día, reciben un trato más especial, un poco más directo. Entonces lo que se hace es comunicación segmentada dependiendo al *target* o público directo al que te dirijas.

Comunicación Interna

- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna?

En comunicación interna hay como dos capas: por un lado están los socios de Greenpeace, que esa comunicación sí que me sigo encargando yo, porque las principales herramientas que usamos es a través de la revista, a través de la *newsletter* y a través del *e-mailing*, estas serían las maneras de comunicarnos con nuestros socios, es una comunicación mucho más dirigida a que vean como utilizamos su dinero, que vean los proyectos que hacemos, que vea las cuentas clara, fidelizarle, y decirle gracias a ti hemos podido hacer esta acción, porque es la verdad, todo lo que hacemos es gracias a los socios. Entonces la comunicación interna con ellos es una comunicación muy personal basada en una revista sólo para socios que es trimestral (*online* y *offline*, los socios pueden elegir como recibirla), *newsletter* y *e-mailing*.

Luego tenemos otra mini comunicación interna que es de los que trabajamos en Greenpeace, pero es que somos 50, muy pocos. La realidad es que, como yo tengo tanto trabajo, la llevan desde el departamento de planificación. Si son mails internos o reuniones internas, que tampoco exigen una complejidad muy alta. Hay un resumen diario de prensa a nivel interno, lo trabajamos internamente y lo mandamos a toda la oficina para ver que les ha parecido... Luego está también la comunicación interna a nivel internacional porque somos una organización internacional. Tenemos una Greenet, una intranet de toda la organización, todas las personas que trabajamos en Greenpeace estamos allí, los documentos se cuelgan allí, hay mil grupos allí... pero eso es a nivel internacional y se lleva desde el departamento de comunicación internacional.

Nosotros a nivel de comunicación interna de la oficina Greenpeace España, trabajamos todo en *google drive*, documentos compartidos y en carpetas. Trabajamos *drive*, *dropbox*, *mail box*, Greenet, tenemos 200 herramientas. Hacemos también una reunión anual. reuniones específicas para hablar de temas de la organización, reuniones para cuando se va a hacer un proyecto pues antes de lanzarlo exteriormente, se habla todo, de convocar las reuniones y de organizar una reunión de oficina con recursos humanos al año, de todo esto se encarga el director de planificación.

- **¿Cuál es la estrategia de Greenpeace respecto a su comunicación externa?**

Cada campaña, cada proyecto, lleva una estrategia de medios de comunicación y generalmente la estrategia es diferente. Está el día a día con las notas de prensa y la información normal, las bases de datos segmentadas: pues esta noticia para medios económicos la segmento por aquí, esta para medios de sociedad... esa es la estrategia del día a día, de la comunicación diaria y luego, dependiendo de la naturaleza que tenga pues tiene una estrategia u otra. Pues vamos a hacer una rueda de prensa y un evento y invitamos a todo el mundo, o vamos a hacer un desayuno de prensa con periodistas elegidos, esto lo vamos a dar en exclusiva, para el aniversario de Fukushima nos vamos a llevar a El País semanal a Fukushima, luego a Pepito le voy a gestionar una entrevista con un testigo, etc. Hacemos estrategias de medios *adoc* para cada uno de los proyectos, a parte del trabajo diario de todas las peticiones que recibes. Nosotros funcionamos mucho como una agencia para medios, por ejemplo, “hago un reportaje del Amazonas y necesito fotos”, “necesito un portavoz para hablar en Murcia”, “oye mira que voy a empezar este tema y estoy un poco perdida, me puedes poner a alguien que me explique...”, todo eso es un volumen de trabajo alto que gestionamos a día a día.

- **¿Qué herramientas usáis para comunicaros con vuestro público externo?**

Convocatorias y ruedas de prensa, notas de prensa, comunicados, dossiers, actos públicos, ponencias, campañas publicitarias, actividades lúdicas, exposiciones, premios, las redes sociales, creo que son una herramienta muy potente, y también los medios de comunicación como tales, porque a veces es a través de notas de prensa y convocatorias pero otras veces es a través de contarle a un medio, o de llevártelo a algún lado...

- **¿Qué hay del programa televisivo Green TV y HazteEco?**

Se hacen el fin de semana. El proyecto Green TV ya acabó. Y luego tenemos otro que se llama Green también pero es una revista. Teníamos un acuerdo con Mediaset, Telecinco, cuando estaba el canal Telecinco2 les propusimos hacer un programa y nos dijeron que sí. Hacíamos un programa mensual, eso fue en 2009-2010. Lo hicimos durante dos años y luego el canal cerró. Luego se lo propusimos a otras cadenas y nos reunimos con Atresmedia, con el que era director de marketing de Antena3 en aquel momento, y de allí nació HazteEco, que lo pasaron a Neox y ya llevamos con HazteEco desde 2011. El Green TV lo hacíamos todo aquí y luego lo cedíamos a Telecinco, lo utilizábamos a nivel internacional para enseñar todas las campañas que hacía Greenpeace pero el HazteEco lo hacen todo ellos, nosotros les proporcionamos material cuando lo necesitan y demás pero lo hacen todo ellos.

- Según los Informes Anuales de Greenpeace, la organización empezó a usar las redes sociales en 2007. ¿Qué impacto ha supuesto entrar en el mundo digital 2.0?

Al principio no quería estar nadie en redes sociales. Fue pico y pala. Yo me acuerdo del director Juan López Duralde, tuvimos que sentarnos en el despacho del director y decir vamos a abrir Facebook. Le convencimos. Fuimos de las primeras ONG en abrirlo y empezar a utilizar la comunicación digital. Nadia tenía otro puesto y me acuerdo del día en que le dijimos, Nadia vas a ser la *Community Manager*, esto de las redes sociales va a crecer, te tienes que dedicar a esto y tu perfil va a cambiar completamente, esto fue un poco más tarde, en 2008, cuando yo ya era coordinadora de departamento, empecé en 2006. Con lo cual fue una revolución porque nos abrió una vía de comunicación nueva, para Greenpeace fue importantísimo. Piensa que los medios de comunicación tienen publicidad y la publicidad... haz tú una campaña contra el Corte Inglés y que te la publique quién tiene publicidad del Corte Inglés. Y las redes sociales son un territorio sin ley, sin censura. Yo soy una apasionada y te da la oportunidad pues de hacer una campaña súper macarra contra Nestlé. Por ejemplo, la primera campaña viral fue contra Kit Kat. Qué hizo Nestlé? Intentar retirar el vídeo de YouTube y lo consiguió. Con esto rompió las reglas del 2.0, que es exactamente lo que nunca debes hacer.

Para nosotros nos abrió posibilidades infinitas, yo soy súper fan de la comunicación digital. Yo doy cursos de comunicación a otras ONG y es verdad que muchas piensan que “esto de las redes sociales no sé si es bueno porque no lo controlas, otra gente tiene el control, no hay censura...” pero esto también tiene una parte muy positiva. Yo, de verdad, con todos estos periodistas súper sesudos que dicen que horror los *youtubers*. Pues mira, que horror no, han dado con la clave con un sector de gente que estaba completamente dejado de lado por los medios de comunicación. La gente joven no quiere que le digan lo que tienen que ver, a qué hora lo tienen que ver, cuantos anuncios de por medio tienen que ver y en qué aparato lo ven. Han nacido en otra cultura. Para mí las redes sociales supusieron una revolución en el mundo de entender la comunicación, tienen otro código. Además yo siempre he sido defensora de que los productos hay que hacerlos especializados, segmentados. No es igual la comunicación digital que la no digital. No es igual una red que otra. Cada red necesita su contenido distinto. Supuso una revolución y la sigue suponiendo cada día, porque cada día nace una nueva red, tienes que estar cada día actualizado y es un reto brutal. Cuando yo entré aquí que ibas con el negativo de la cámara de fotos para que te lo publicaran y con la cinta Beta KBSP así en un brazo por la tele para que te sacaran la noticia. Y tu trabajo era ese y se acabó. Y en la web, una cosita mona con una foto... pues imaginaros ahora, las estrategias de comunicación no tienen nada que ver. Antes hubo periodistas que ejercieron la profesión 30 años igual. Pasaron de escribir en máquinas a escribir en una máquina digital y de eso a un ordenador con disquete. Pues sí, todo cambia. Pero ahora en los últimos años puff una revolución, todo cambia súper rápido.

- **Greenpeace siempre está innovando.**

Pues sí, hay que ir por delante. Yo se lo digo a la gente del departamento y a veces a la gente le cuesta. Yo tengo un equipo fenomenal pero a veces el cambio cuesta porque no a todas las personas les gusta el cambio. Y ahora a la misma Nadia, cuando le dije que íbamos a meter a una *youtuber* en un barco, no quería ni para atrás. Y le digo: “Pero a ver Nadia, hay que probar, hay que testar”. Y me decía: “¿pero has visto los vídeos? No los entiendo”. Y yo le digo: “Sí y yo tampoco los entiendo pero eso le encanta a mi hija”. Yo lo respeto porque cada edad tiene su momento y la llevaremos y la testaremos. Nadia me decía: “pero es que puede contar cualquier cosa”. Y yo: “pues sí pero también pasó esto mismo la primera vez que metimos a un periodista en un barco. La gente decía: “¿un periodista? Pero si es alguien de fuera, cualquiera puede hacer algo malo y contarlo...” y no pasó nada. Ahora dicen.” Dios mío una *youtuber*, no es ni periodista”.

- **¿Cuáles son los triunfos comunicativos de Greenpeace?**

Yo creo que de lo que podemos estar más orgullosos y lo que ha funcionado mejor, según las métricas, es la campaña de Ártico, sin duda alguna, la lanzamos en 2013, ‘Salvar el Ártico es salvar mucho más’, fue una revolución en la organización de hacer una campaña integral segmentando públicos utilizando todo, *celebrities*, *online*, marketing y funcionó muy, muy bien. Desde 2013 hemos seguido con la campaña, reinventándola cada año, y es de lo que podemos estar más orgullosos.

La campaña de Niños políticos creo que funcionó muy bien, creo que podría ser otra campaña de estudio, el coste-beneficio que tuvo fue brutal. Fue una campaña interna de Greenpeace España que funcionó muy muy bien. Niños políticos y Ártico para mí son las que han ido mejor.

El potencial de comunicación y el componente de comunicación tienen un componente mucho más alto. Un 80% de las campañas, y yo creo que me quedo corta, están ideadas dentro del departamento de comunicación luego tienen también toda la parte de campañas, que hay la parte científica dónde hay que hacer un informe, etc.

Otra de las cosas de las que tenemos que estar muy orgullosos, productos comunicativos que creo que han funcionado muy bien, esto son proyectos muy grandes, Niños políticos o Ártico. La primera vez que se hizo el Photoclima, la primera vez que se hizo en España, evolucionar fotográficamente escenarios de qué pasaría si no se actuara contra el cambio climático, fue un bombazo brutal. Y los informes de ‘Destrucción a toda costa’, que ya no se hacen pero hacían un análisis exhaustivo del litoral y eran un bombazo mediático y en redes brutal.

Y acciones, para mí Algarrobico, que es una campaña que se ha conseguido ganar, para mí es redonda porque es donde ha funcionado muy bien la comunicación como

herramienta fundamental. La comunicación es una herramienta fundamental para ganar campañas, en este caso, después de 11 años de campañas se va a tirar el hotel.

Comunicación de crisis

- Tenéis un Plan de Comunicación de crisis?

Sí, la comunicación de crisis en Greenpeace tenemos que tenerla muy presente. Lo bueno es que nosotros por nuestro sistema de organización siempre hay una persona de guardia en redes, otra en medios de comunicación y mi móvil las 24h. Con lo cual ya tenemos un sistema hecho de reacción rápida, por nuestra propia naturaleza. En cuanto salta cualquier cosa, como siempre hay una persona en digital, otra en medios y yo también estoy, empieza el protocolo. Que hay, que impactos tiene, porque en una comunicación de crisis es tan malo no reaccionar como sobrereaccionar, porque al final puedes acabar dando más bombo a una cosa que no la tenía. Tenemos un protocolo de comunicación de crisis, en cuanto salta algo en prensa o en digital me lo comunican, tenemos un chat conjunto, analizamos desde todos los ámbitos que repercusión tiene y empezamos el protocolo, la respuesta, si es una cosa de entidad grande pues yo hablo con el director ejecutivo, ponemos en marcha una respuesta pública compartida en la oficina para que todo el mundo tenga el mismo mensaje y activamos el protocolo.

- Desde cuando tenéis un plan de comunicación de crisis?

Desde siempre, es un protocolo. Más que un plan, es un protocolo de reaccionar ya, siempre con personas clave que pueden estar de guardia por si surge en cualquier momento.

- Qué es para ti una situación de crisis?

Para mí una comunicación de crisis es cuando haces algo mal o cuando recibes un ataque que puede ser mentira, por haber hecho algo mal. Para nosotros la comunicación de activistas detenidos no es una crisis, cuando hacemos una acción sabemos que pueden haber detenciones, que pueden haber cargos, con lo cual todo eso ya lo tenemos presente y no es comunicación de crisis porque no sale de lo que es previsible que pase. A lo mejor, para otra organización, que detengan a alguien si es comunicación de crisis porque no está dentro de lo previsto pero para nosotros sí está planificado. Para mi comunicación de crisis es algo que no controlo, que no he lanzado yo, que no estaba previsto y sin embargo salta, por una mala práctica... porque claro, nosotros somos internacionales, puede haber una mala práctica en India y que me salte a mí.

Por ejemplo cuando detuvieron al director ejecutivo, Juancho, en Copenhague le detuvieron por hacer una acción, fue la leche. En la vida nos había pasado esto, trabajábamos a un ritmo salvaje, yo es que no dormía. Encima paso en Navidades. Eso no es comunicación de crisis, eso es la leche de trabajo, tienes que trabajar sin descanso y tienes que hacer una estrategia buff muy rápida, diaria,... pero pobre Juancho que estaba

en la cárcel. Yo me desvivía por sacarle de ahí, quería que estuviera fuera, además el personal lo apreciaba un montón. Pero sin embargo, para mí, aunque tiene riesgos y puede haber alguna comunicación de crisis asociada, las acciones tienen riesgos y Juancho hizo una acción, se coló en la cena de gala de la reina de Dinamarca. Que le detuvieran era previsible, ya lo sabíamos desde antes pero sí que es verdad que no nos esperábamos una reacción tan desproporcionada en Dinamarca. Con todo, era un riesgo que asumíamos.

Cuando detuvieron a los activistas del Ártico, que fue una cosa parecida a Juancho, no nos esperábamos que les mandaran dos meses en una cárcel Siberiana. Pero bueno, ya hay un protocolo porque nosotros estamos acostumbrados a comunicar detenciones por una acción, con lo cual no tienes que reaccionar ante una cosa que no tengas ni idea. En el caso de Rusia fue muy complicado, habían muchos países metidos... pero para mí, comunicación de crisis es que de repente digan que el director de no sé qué... Por ejemplo, tenemos a Patrick Moore que trabajó en Greenpeace y se ha hecho pronuclear. Entonces te dice que la energía nuclear es buenísima y que en Greenpeace no tenemos ni idea, eso es comunicación de crisis. Y de repente viene a España y te hace una gira. Eso para mí es de lo más doloroso porque son gente que ha trabajado con nosotros. Por ejemplo, Patrick Moore fue uno de los fundadores de Greenpeace y ahora dice que la energía nuclear es buenísima. Se ha vendido a la industria, básicamente. Han comprado a un tipo que trabajaba en Greenpeace y claro, eso les queda fenomenal para defender que la energía nuclear es buenísima. Y luego hay otro caso de otro fundador de Greenpeace, Sea Shepherd, que dice que somos unas 'bailarinas de salón' porque lo que hay que hacer contra los balleneros es ir allí y chocar contra los barcos, de hecho lo ha hecho hace poco. Dice que hay que utilizar la violencia, es un radical. Es una leche porque hay veces que encima te identifican porque entre que fundó Greenpeace y que trabaja en ballenas, pues estampa su barco contra un ballenero y sale en la televisión y incluso algún medio dice Greenpeace. Eso es una comunicación de crisis, cosas que tú no tienes para nada planificadas y que pueden tener unos efectos muy negativo en cuanto a la imagen que pueda tener la gente de la organización y que son mentira o peor, que son verdad.

-Cuál ha sido la mayor crisis que ha sufrido Greenpeace España?

En España tuvimos una crisis que afectó muy poco pero fue una de las peores. Un financiero de Greenpeace Internacional que trabajaba en Ámsterdam hizo un fallo contable y perdió pfff pues no sé cuánto dinero. Hizo un fallo contable al convertir no sé qué divisa de un fondo de Greenpeace y en el cambio de divisa, se perdió dinero. Fue un fallo contable pero claro, el dinero es de los socios. Eso lo tienes que explicar y fue un cuadro. La gente decía "Y Greenpeace que pasa, ¿que especula?" Es que trabajamos con 200 países, tienes que tener dinero en distintas divisas y convirtió un dinero mal. Vale, fue un error. Fue un error pero te has equivocado y tienes que salir y pedir disculpas. Al señor se le despidió.

El año pasado fue lo peor, ésta crisis de las divisas, en 2015. Para mí fue lo peor porque al final has perdido dinero de los socios y tienes que explicar a la gente que es un error, que somos personas y que lo sentimos un montón. Qué vas a decir, pues que lo sentimos un montón pero realmente poco más. Lo de siempre, reconocer, transparencia. Tener que estar comunicando eso en vez de medioambiente... Yo cuando hay que comunicar cositas de Greenpeace internas, mal. Al final estamos aquí para comunicar para la misión y cualquier cosa que te afecte a la reputación pues no es agradable.

El caso de Nazca es otra comunicación de crisis. Fue un error para mí lo que hizo Greenpeace en ese caso. Fue otro caso de pedir perdón porque habíamos herido el sentimiento de un pueblo. Lo hicieron los alemanes y no pensaron bien, fue un error muy grave lo que hizo Greenpeace en Nazca, no es tu error, tú no lo habrías hecho pero Greenpeace es Greenpeace y da igual que lo haya hecho un alemán porque te salpica en tu país.

- **Algunos han acusado a Greenpeace de ser poco transparentes. Por ejemplo, respecto a su financiación, se ha dicho que Greenpeace recibe dinero de empresas y gobiernos. Ante estas afirmaciones qué hace Greenpeace?**

Pero fíjate que nos critican por cosas pero por esa no eh. Porque seamos independientes económicamente?

- **No. Me refiero a que hay gente que dice que recibís financiación de empresas y gobiernos.**

Ah sí, esto es un clásico. Es mentira y nosotros ponemos nuestras cuentas. Nosotros entendemos que somos muy molestos y sabemos que siempre vamos a estar recibiendo ataques. Siempre transparencia. Al final, las organizaciones que somos incómodas y denunciemos a empresas y gobiernos recibimos ataques, hay un porcentaje de lo que llamamos comunicación de crisis que forma parte de nuestro día a día y tienes que estar preparado, con la cabeza fría y ya está. Pensaba que decías a los que nos criticaban por no recibir subvenciones. A los que dicen que si hemos recibido de la fundación no se qué... pues nada, las cuentas claras.

Valoración de la comunicación

- **Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la comunicación en Greenpeace? ¿Se podría mejorar alguna cosa?**

Siempre se puede mejorar. Los puntos fuertes yo creo que tenemos un equipo formado con mucha experiencia y basamos todo en la innovación y sacar las cosas pronto, en poder testar... para mí los puntos fuertes son la profesionalización, que al final se nota un montón, tener un equipo profesional y tener recursos al final revierte en la calidad del producto que haces. La profesionalización, la experiencia y la

innovación, para mí esos son los tres puntos fuertes de la comunicación de la organización. Los débiles, nosotros hacemos acciones que no son legales, somos una organización incómoda y siempre vamos a tener un porcentaje de crítica o de ataque que hay que incluir y lidiar con él y ya está, forma parte de nuestra idiosincrasia.

Entrevista a Nadia González, Digital and Social Manager de Greenpeace España

Llicenciada en Periodisme per la Facultat de Ciències de la Comunicació i de la Informació de la Universitat Complutense de Madrid. La seva carrera professional ha estat marcada per la tecnologia i la xarxa. Tot i així, ha treballat en diversos mitjans.

En premsa com a redactora al Diario de Alcalá. Ha estat també gestora de continguts web a Telecinco.es. Coordinadora de projectes a l'ONG Comunitat Humana. Responsable de comunicació online a l'ONG Ayuda en Acción. Responsable de continguts web a Technosite, Fundosa Teleservicios (Fundació ONCE).

Va entrar a Greenpeace el novembre del 2006 com a responsable de continguts web i altres canals on-line de l'organització. El 2009 va passar a ser responsable del departament de comunicació, coordinant els equips de web, premsa i publicacions i des d'aleshores ocupa el càrrec de Digital and Social Media Manager a Greenpeace Espanya.



Nadia González / propia

LinkedIn, disponible en: <https://es.linkedin.com/in/nadia-gonzález-hueso-20464621>

La importancia de la comunicación

- ¿Qué importancia le da Greenpeace a la comunicación digital?

Muchísima. Yo llevo 10 años en Greenpeace. Yo abrí Twitter y abrí Facebook cuando empezaron a salir, como ahora por ejemplo con Snapchat. De repente abres un perfil para ver cómo va, si esto tiene salida, qué va a ocurrir, si va a desaparecer... También abrí el blog, que en un primer momento fue de Wordpress pero luego pasó a formar parte de Planet 3. Fuimos el primer blog de ONGs, no había habido ninguna antes.

- ¿En qué momento y por qué Greenpeace decidió incorporar la figura de un *Community Manager* en la organización?

Yo soy la primera *Community Manager* de Greenpeace España, soy periodista y entré en Greenpeace como 'Web máster' y lo que hacía era revisar todos los contenidos que subían a la web, que esto era una lucha entonces entre los periodistas porque se hacían unas webs 'de mierda' con unos contenidos horribles y nadie se daba cuenta de que hacía falta un profesional que se encargara de mirar las cosas, entonces eso fue una lucha en su momento. Antes de llegar a Greenpeace yo ya era periodista de contenidos *online*, empecé en Telecinco. Al entrar aquí, todo el mundo me hablaba como si fuera una informática. Hace 10 años, Greenpeace empezó a revisar sus contenidos web, que antes no se cuidaba. Más tarde, mi puesto fue evolucionando y en este proceso nacieron las redes sociales. Entonces, como yo era la persona de contenidos que llevaba toda la

parte *online*, empecé a abrir las redes sociales. Ahora a mi puesto de trabajo se le llama *Digital Manager*, tengo un puesto superior en cuanto a estrategias, es decir, no sólo me encargo de gestionar los contenidos como *Community Manager* sino que me encargo de las estrategias digitales para todos los proyectos, por ejemplo, de la estrategia digital del proyecto de ‘Niños políticos’, la del proyecto del ‘Amazonas’, la del ‘Ártico’, etc.

- **¿Greenpeace dispone de un Plan Social Media integrado en el Plan de Comunicación?**

Sí, tenemos un Plan Social Media y está integrado en el Plan de Comunicación general. Por ejemplo, sobre los temas de la semana, nosotros disponemos de unas tablas en *drive*, que compartimos con el equipo de campañas, ellos son los que la lanzan, y allí hay un horario con todos los días de la semana y todo lo que se va a lanzar. Por ejemplo, lunes: comunicado de prensa. Así, cuando empieza la semana, yo sé que el lunes va a haber un comunicado de prensa, el martes se va a lanzar la campaña de transgénicos... y todo eso tiene que quedar reflejado en el blog. El equipo de campañas propone un *planning* y nosotros podemos decidir si eso conviene hacerlo ese día o mejor esperar. Los eventos tienen que ir unidos a la realidad. La relación entre el equipo de campañas y el equipo de comunicación es constante, trabajamos juntos por proyectos, no por departamentos. Los departamentos son una estructura para que nos entendamos y podamos funcionar. Yo voy a casi todos los proyectos, por ejemplo, voy al proyecto de Ártico junto con una persona de campañas, otra de *fundraising*, otro de finanzas, otro de movilización, un *comms manager* y un digital. En todos los proyectos hay gente de todos los equipos.

- **¿Qué es lo primero que haces cuando inicias un nuevo proyecto social media?**

El objetivo. Saber qué objetivo tenemos. Lo más importante cuando haces una campaña es el objetivo. Por ejemplo, ¿Qué quieres conseguir con la campaña sobre Niños políticos? Pues quiero impactar en la sociedad y pedirle a los políticos que hablen de medio ambiente. Si ese es el objetivo general de la campaña, será mi objetivo también. Según los materiales de los que disponga pues ya voy viendo como adecuo cada material al público al que me quiero dirigir y con qué objetivo lo hago. Luego ya vas dividiendo la campaña. En el caso de la campaña de los Niños políticos, queríamos llegar a las personas mayores de 18 años, votantes, españoles. No es una campaña internacional, es muy local, entonces con este *target*, ¿qué herramientas son las mejores para llegar a este tipo de personas? La campaña sobretodo también era destinada a los políticos, la idea era que ‘seas del color que seas y tengas el nombre que tengas, piensa en el medio ambiente’.

Valores estratégicos de la comunicación

- **¿Cuál es tu relación con la directora de comunicación y el resto del departamento?**

Todas las estrategias pasan por Laura, la Dircom, pero ella confía plenamente en nosotros (el equipo de comunicación) y en el trabajo que realizamos nosotros. Entonces, ella sí que tiene una visión global. Por ejemplo, si yo preparo una estrategia digital sobre alguna campaña, ella se lo mira y lo redirecciona a su parecer. El equipo de comms nos reunimos cada semana, en concreto los miércoles, y *comms tock* dos veces por semana, lunes y viernes. Los *comms tock* son reuniones donde estamos de pie y cada uno explica un poco lo que hace, para estar al día, como una redacción. Estamos muy al día de lo que hace el resto. También hacemos reuniones específicas de comunicación para cada campaña.

Públicos

- **Cuando te comunicas con el público, ¿tienes en cuenta el factor edad?**

Sí. Hacemos análisis brutales. Por ejemplo, en la campaña para Ártico, tenemos dos *youtubers* de 13 a 17 años, o sea que no pueden firmar y no vamos a hacer *fundraising*, ni se les va a llamar para que se hagan socios. Son gente de otro perfil que quieren unos contenidos distintos, entonces se hace una estrategia exclusivamente para ellos, totalmente distinta. Las dos *youtubers* se embarcaran en el *Sunrise* y por otro lado irá la *celebrity*, que seguramente será de un *target* mucho más mayor con unas características diferentes, su *target* de audiencia es totalmente diferente. Entonces allí haremos una estrategia social media y de medios digital relacionada con la persona y con el *target* al que queremos llegar.

Comunicación digital

- **¿Quién se encarga de publicar en las redes (sólo tú o sois un equipo)?**

Somos un equipo aunque yo me encargo de publicar todo lo que aparece en las redes. El equipo de comunicación está formado por 11 personas¹.

- **¿Seguís algún tipo de esquema al interactuar con vuestro público?**

Sí, aun que varía según la red social.

- **¿Cual es vuestro mayor triunfo comunicativo a través de las de las redes?**

¹ Vegeu Annex 5. Organigrama del Departament de Comunicació de Greenpeace Espanya, p. VI

La verdad es que la mayoría tienen impacto. La de Kit Kat tuvo mucho revuelo y fue de las primeras en tener vídeos virales. La verdad es que dimos en el clavo haciendo vídeos virales, ahora todo el mundo pretende hacer campañas con éste tipo de vídeos pero en ese momento no. Esa campaña funcionó muy bien. Luego, la campaña de Barbie también funcionó muy bien aunque hubo tema con los feministas. Nosotros hicimos un *fake* de un vídeo que ya existía, no inventamos nada, sino que hicimos un *rebranding*, utilizar la publicidad y cambiarla.

- **¿Quién se encarga de organizar estas campañas?**

Esta campaña es internacional. Nosotros tenemos muchas campañas internacionales. Lo que pasó en estas dos es que: Greenpeace Indonesia hace la trazabilidad, en el caso de Barbie & Ken de las cajas de Mattel, y se da cuenta que las cajas de Mattel, desde que salen de Indonesia hasta que llegan a Europa y al resto del mundo... están fomentando la deforestación de las selvas de Indonesia. En este caso, Greenpeace Indonesia junto con Greenpeace UK, después de muchos años de investigación, publican un informe donde se explica que han detectado la trazabilidad y señalan la empresa que está deforestando en Indonesia. Entonces, Greenpeace Indonesia se ocupa de hacer el informe técnico en el que explica por qué ese bosque no, por qué se podría hacer de otra manera, da las alternativas... y se señala a los culpables. Greenpeace UK, que tiene dinero, decidió financiar la campaña. Cogieron una agencia, en este caso la de George Lucas, y se hizo lo que queríamos. Entonces, aquí en Greenpeace España nos llega el producto enlatado. Aquí recibimos un pack de comunicación que pone: objetivo X, informe X, *target* X, medios, *engagement*, *hashtag*... Todas las oficinas de Greenpeace de cada país cogen el pack y lo bajan a su realidad local. Por ejemplo, a mí de este pack me sirve esto, esto y esto. Además, como actividad de calle, nosotros nos fuimos a Fuencarral y montamos un *photocall*, nos vestimos de Barbie y hicimos un vídeo gracioso. Además vamos a hacer dos acciones, ésta y ésta. Así trabajamos, bajamos el contenido internacional a la realidad nacional. Luego hay campañas que son exclusivamente nacionales, por ejemplo Costas, la campaña de Algarrobico. En éstas campañas, si queremos hacer una web contratamos a un servicio, si queremos hacer un vídeo viral también, lo que tengamos que hacer.

- **¿Contratáis alguna empresa externa para la realización de los vídeos?**

Esos vídeos son externos. Nosotros aquí somos muy pocos.

- **Después del éxito de estas campañas, ¿aumentó vuestro número de seguidores en las redes sociales o el número de socios?**

Por supuesto.

- **¿Cuál fue el impacto de la primera retransmisión de una acción por webcam?**

Yo fui la que empezó a hacer los blog en vivo en esta casa. Abrí el blog y al tiempo

empecé a pensar, ostras, pues a lo mejor podríamos empezar a contar las acciones en vivo con las fechas, etc. En ese momento no lo hacía nadie. Yo fui a la primera acción que fue en Pasaia, que es una central térmica que hay en el País Vasco. Esa fue la primera acción que se contó con blog en vivo, pero después hemos hecho varias retransmisiones en *streaming*. Las acciones con *streaming* funcionan muy bien.

Comunicación de crisis

- ¿Cómo se gestiona una crisis en las redes sociales?

Por ejemplo, en la acción que hicimos en Cofrentes acabaron 17 activistas detenidos y tuvimos un juicio muy grande en Valencia el año pasado. Greenpeace contó todo lo que sucedió durante la acción y lo que vino después por las redes sociales. Yo estaba ahí en Cofrentes y estoy en todas las acciones allí, físicamente. Para contar esa acción éramos dos personas porque era una acción de muchísimo riesgo. Por seguridad, es muy complicado entrar en las centrales nucleares, por eso fuimos dos. El equipo de comms estaba en frente, en todas las acciones viene un equipo de comms formado por un comms manager, un comms digital, un foto y un vídeo. Nosotros llevamos nuestro propio equipo de trabajo, conseguimos desde primera hora de la mañana todas las imágenes por si entre que llega Telecinco ya se han perdido las imágenes. Ellos pueden ir allí hacer un directo y grabar a los escaladores pero las imágenes de los activistas, entrando a la central de noche y todo eso lo grabamos nosotros. Muchas ONG nos preguntan pero ¿cómo hacéis esto? Pues porque nosotros llevamos nuestro propio equipo de trabajo, periodistas *freelance*, que no trabajan aquí en la oficina si no que les contratamos sólo para esto. Ellos vienen con nosotros y también viene siempre un *campaigner* para hacer declaraciones a los medios.

Entonces nosotros llegamos allí y empezamos a contar pero empezaron a poner inhibidores de señal, con lo cual no teníamos ni 3G. En una zona en la que teníamos 4G, nos quedamos sin 3G. Entonces yo dejé a una chica allí con un teléfono y me fui en coche, que fue complicado porque tienes que pasar muchos controles de seguridad, estás en una zona complicada... a parte que la gente del pueblo te persigue, porque también es su negocio y entienden que estás yendo contra el pueblo. Total, que nosotros nos tuvimos que ir de la central pero nos quedamos cerca para poder seguir contando la acción. Estuvimos 12 horas seguidas al teléfono y tuiteando. Ella me iba explicando pues ahora estoy viendo esto, ahora llega la policía... esta acción empezó a las 4 de la mañana y yo me fui de allí a las 12 de la noche pero claro, los activistas seguían detenidos y seguimos contándolo. De esa acción hubo 17 detenidos que durmieron en el cuartelillo y ha habido un juicio enorme. En acciones complicadas yo estoy constantemente comunicándome con nuestros abogados. Yo llevo muchos años en la casa y sé lo que puedo poner, cuando lo tengo que poner y cómo lo tengo que poner

pero puede ser que se me escape algo. Ellos están revisando el blog en vivo y están viendo que parte puede ser susceptible de que tengamos un problema legal por esto.

Por ejemplo también con la acción de la armada, cuando una lancha nos pasó por encima, esa acción fue una petada en redes sociales y porque era un tema muy español, muy local, la gente muy afectada, sobre todo los canarios, y que son unas islas turísticas. Con las imágenes se hicieron ellos (la armada) realmente la campaña. En acciones como éstas se supervisa cada coma.

Nuestro abogado, que lleva toda la vida con nosotros nos dice siempre “¿pero lo vais a contar todo? Luego me metéis en unos líos...” y yo le contesto, pues claro, si no de qué sirve que lo hagamos. Nosotros no tenemos nada que ocultar pero tenemos que tener cuidado en cómo contamos las cosas, nunca se dicen nombres de activistas, por ejemplo. Los activistas tienen los gastos legales cubiertos. Antes de cada acción se hace un *briefing* con los activistas en el que está el abogado y se les explica cuales son los riesgos legales que asumen haciendo esa acción. Tenemos un equipo grande de activistas y cada vez que necesitamos por ejemplo un equipo de escaladores o personas especialistas en barcos, se hace una convocatoria y se presenta quien quiere. No se les paga por supuesto ni un duro. Pero evidentemente el transporte, la comida o si tienen algún problema legal, eso se lo cubre Greenpeace.

No cualquiera puede ser activista, se hacen unos cursos, igual que si eres voluntario, que tienes un día de bienvenida dónde te explican qué es Greenpeace y tal y luego te hacen un pequeño *training*, en el que tienes que saber cómo se llevan las cuentas... Esto no se debe contar mucho porque en teoría, nuestra defensa legal es que nosotros no hemos organizado nada. La única defensa legal que tiene Greenpeace es que ellos han ido por su propio pie que, evidentemente, eso no es así porque desde el momento en que sacan una pancarta dónde pone Greenpeace ya sabes quién está firmando eso. Pero eso lo tienes que demostrar, por eso nosotros nunca publicamos los nombres de nuestros *action coordinators*, que son las personas que se ocupan de las acciones, ni publicamos los nombres de los activistas, ni publicamos fotos del almacén donde tenemos las zodiaks, el rocódromo... no se publica nada de los cursos de escalada, ni de los cursos para estar en el barco, no verás una letra nunca publicada sobre esas cosas porque la única defensa legal que tenemos delante del juez es que nosotros no hemos organizado nada, sino que cada uno va por su propio pie, las manifestaciones son libres. Es una locura desde el punto de vista de las personas normales, pero ante la ley...

- ¿Qué hacéis ante los comentarios negativos que recibís en la red?

Nosotros tenemos un protocolo de crisis en redes sociales y la solución está siempre en decir la verdad. Nosotros hemos motivado en muchos casos crisis en empresas, al fin y al cabo somos ciertamente especialistas en provocar crisis de reputación en otras empresas como Iberdrola, Endesa, Nestlé... esto es realmente una estrategia de *branding* contra la marca. Cuando nos pasa a nosotros sabemos muy bien cómo funciona desde el otro lado porque lo hemos hecho muchas veces. Entonces, primero

valoramos el nivel de crisis, porque comentarios negativos tenemos todos los días como todas las organizaciones, pero luego, si la crisis está creciendo o si es un tema grande pues la respuesta es decir la verdad, si nos hemos equivocado, lo reconocemos y muchas veces utilizamos el humor para contrarrestar la crisis.

Por ejemplo, hubo una vez que Greenpeace UK hizo un vídeo sobre la paella, les pareció súper gracioso y lo lanzaron. Resulta que nosotros en España no lo habíamos supervisado y cuando se hacen estos vídeos sobre cosas de otros países pues se supervisa en conjunto porque igual a ti te hace mucha gracia desde fuera pero en el país sienta como el culo. En esa ocasión no se hizo ese doble *check* y nos encontramos con un vídeo rulando por las redes, que no habíamos movido desde Greenpeace España, ni lo habíamos visto, en el que hablaban de paellas podridas. El vídeo estaba muy bien porque hablaba de los océanos y no se metía con España pero claro, la paella en España, ojo. La gente de Valencia y otros perfiles empezaron a meternos una caña brutal. Entonces, ahí nos posicionamos diciendo que sentíamos que estuviera rulando ese vídeo porque no había sido supervisado por la oficina española, ha sido sin mala intención y empezamos con bromas nosotros también de ‘paella sí’, gente en la oficina comiendo paella... entonces, le das vueltas y un toque de humor. Realmente los que se quejaban tenían razón.

- Ante cualquier comentario, ¿se contesta a todo el mundo?

No, no se contesta a todo el mundo. Se contesta a todo el mundo que pregunta, a los que insultan no. Se explica aquello que la gente no entiende. Normalmente las campañas que reciben más preguntas son Transgénicos y Nuclear porque tocan de frente empresas que están ganando mucho dinero. Estas empresas se dedican también a ‘jodernos’, tienen contratadas a personas para desvalorar nuestro trabajo pero a estos los tenemos muy detectados, cuando ves un perfil que tiene pocos seguidores y que lleva poco tiempo, no tiene foto... vas analizando la situación constantemente. Siempre intentamos responder cuando se pregunta, hay días en los que he llegado al cupo de tuits diarios respondiendo a más de 2.000 personas. Cuando hay una crisis hay que responder a todos con links donde pueda encontrar más información. Normalmente se repiten las contestaciones, pero se cambia el nombre de la persona que pregunta para dirigirnos a ella directamente.

- ¿Qué tono utilizáis en redes sociales?

Es un tono familiar, pero no tenemos un tono en redes sociales que se lleva mucho ahora que es @policía. Ahora el chico que lo lleva está trabajando para Iberdrola y es amigo mío porque cuando se organizan charlas y ponen ejemplos de ONG nos llaman a nosotros, y respecto a la gestión de CM y cosas que han pegado una petada brutal en redes pues lo llaman a él por lo de @policía.

Nosotros podemos hacer muchas cosas divertidas como, por ejemplo, convertir a los políticos en niños pero lo que no hacemos es hacer memes ofensivos, no utilizamos

personas de color, ni utilizamos chistes de género... no pasamos la línea, jamás, que por lo divertido puedas ofender a alguien. Mientras que otras cuentas como @policía o ahora la campaña de Izquierda Unida, se pasan de esa línea. Nosotros nunca la pasamos, preferimos trabajar el humor en las campañas con imágenes en vez de contestar a alguien en redes sociales con un comentario gracioso y cagarla. En eso somos igual, más conservadores. Greenpeace no es un perfil que te proponga la canción del día, somos una ONG y ese no es nuestro trabajo. Aunque no siempre hablamos de lo nuestro, por ejemplo cuando los compañeros de MSF sufrieron un atentado en Kabul, nosotros mandamos un tuit de apoyo. Pero nuestros perfiles en redes no hablan de 'que día más soleado hace hoy'. Podríamos hacerlo pero lo hemos valorado y no lo consideramos necesario. Nuestros perfiles son más informativos aunque muchas veces esa información tiene tintes de humor. El otro día estuvimos en Iberdrola, conseguimos entrar gracias a la asociación de ADICAE, y les estuvimos preguntando sobre temas incómodos para ellos, pues allí hicimos una serie de memes graciosos sobre Soria sin ofender.

- **¿Cuál es la mayor crisis que habéis tenido que gestionar en España?**

Yo creo que Cofrentes. Fue la mayor crisis pero también fue el mayor éxito porque fue una crisis muy bien gestionada. En la acción uno de los vigilantes de seguridad de la central se hirió, pero se hirió él. Nosotros para entrar en la central cortamos las vallas con radiales y éstas se dejaron en la entrada, no se entraron a la central. Éste hombre dijo que le atacamos con una radial cuando lo que pasó fue que al pasar con el perro por las verjas, se hizo daño. Un corte con una radial te destroza el estómago. El propio médico certificó que no era un corte de radial sino que era un corte de espino, hecho por una valla... algo muy superficial, no tuvo puntos ni nada. Pero en redes sociales empezó a rular la foto de este chico en el médico con el corte y entonces tuvimos que contestar, contestar y contestar. Fue una crisis de reputación pero bueno, crisis de reputación con Transgénicos y Nuclear tenemos cada dos por tres pero no son grandes crisis.

- **¿Cómo medís la reputación?**

Sí, aquí se mide todo. Cada tuit que se publica, cada palabra que se dice, todo. Nos han hecho estudios de reputación de sentimiento, entonces lo hace un equipo de expertos en sociología y analizan el último año en redes: Facebook, Twitter, blogs... y todo lo del ámbito digital. Una máquina lo recoge y luego un equipo de expertos analiza el sentimiento. Porque claro, tú puedes decir 'cómo me gusta EasyJet que cada vez hacen los asientos más pequeños, voy a aprender yoga' si eso lo lee una máquina, para ella es un comentario positivo pero si tú lo lees ves que es una crítica a la empresa. La máquina no lee ironías por eso los expertos analizan y te cuentan 'pues tú tienes un público de tal a tal, les gusta esto, tu marco de referencia es éste... se analizan millones de cosas.

Pero bueno, así a lo básico, se analizan las campañas que te producen más problemas, que son cosas que ya sabes pero está bien que estén analizadas porque así las contrarrestas. Pues Nuclear y Transgénicos son las campañas que más detractores

tienen, las palabras que más se utilizan son éstas... y luego por otro lado monitorizamos las redes sociales para ver dónde se está hablando de nosotros aunque no sea en nuestros propios perfiles. Y luego, además, hacemos estadísticas sobre lo que más ha funcionado en el mes, lo que más ve la gente y en qué red social, cómo ha funcionado cada red social... de todo eso me encargo yo. Después también se hacen informes de las campañas. Por ejemplo, si nos vamos un mes al Ártico, pues el equipo de comms hace informes sobre los medios que han hablado de nosotros, lo ordenan por categorías, se analiza todo el impacto. Y en digital se analiza todo lo social media y lo del blog. Y luego, mi compañero de *leads*, hace también un informe dónde habla sobre el número de socios captados, el número de mails enviados, el porcentaje de personas que han abierto esos correos y el beneficio para cada *lead*... Se analiza todo. Se hacen test en los mails, por ejemplo, se envía un mail con dos fotos distintas y dos titulares a un segmento de tu base de datos muy pequeño, entonces testas lo que funciona mejor y después lo mandas a toda tu base de datos.

- **¿Trabajáis la RSC a través de la red?**

Es que nosotros no somos una empresa, entonces no podemos trabajar la RSC. Somos una ONG y intrínsecamente tenemos criterios medio ambientales pero no podemos trabajar la RSC. Aquí no tenemos aire acondicionado, utilizamos pintura ecológica, el suelo es especial... cuando vas de viaje con Greenpeace sólo se come vegano y vegetariano, toda la comida que se compra para los barcos es ecológica, hay un *garbologist*, que es un especialista en seleccionar la basura, para que todo sea reciclado exactamente como se tiene que reciclar según la legislación de cada país, tema de alcohol y drogas completamente prohibido. En los barcos sólo se puede beber alcohol a partir de las 19h de la tarde y se lo paga cada uno. Todo está mirado al dedillo.

- **¿Cuál es la red que os genera más impacto?**

Bueno, cada red tiene sus cosas. En la que tenemos más seguidores actualmente es en Twitter pero eso no significa que sea la red en la que tengamos más impacto porque podemos tener muchos seguidores pero que la gente no nos vea ni nos comparta las cosas. Entonces, yo diría que Twitter y Facebook.

- **¿Quién decide en qué redes estar?**

Yo. Ahora por ejemplo acabamos de abrir un canal en Telegram.

- **¿Por qué eliges unas y no otras?**

Bueno pues porque normalmente elegimos las redes sociales que tienen más impacto, ya que tenemos que gastar recursos en eso, y nuestros recursos son limitados, ya que Greenpeace no se financia ni por empresas ni gobiernos sino que trabajamos con las aportaciones de nuestros socios, nos hacen falta muchísimos socios para tener dinero porque sinó no llegamos a nada. Entonces cada gasto se mide mucho. Tenemos

YouTube que hace muchos años que se abrió porque para nosotros el vídeo es una comunicación fundamental, y cuando YouTube nos ha censurado algún vídeo, que nos ha pasado, lo hemos movido en Vimeo, que también tenemos cuenta.

- **¿En qué redes habéis dejado de estar?**

Por ejemplo, abrimos Pinterest pero lo dejamos porque no nos salía a cuenta. También Tuenti, que en su momento fue un *boom* pero luego hubo un bajón hasta que la propia red ha echado el cierre. Flickr también tubimos. Google + lo tenemos y lo mantenemos pero sólo por SEO, SEM y posicionamiento en Google.

- **Respecto al SEO, ¿cómo lo mejoráis?**

Tenemos una agencia que nos mide el SEO y nos dice bueno, pues tenéis que hacer más *cross traffic* y meter más links internos dentro de los blogs, hay que usar más palabras clave en no sé dónde, para el posicionamiento en buscadores tenéis que hacer tal... Hay una persona que se encarga de todo esto. Nosotros no pagamos un posicionamiento de agencia pero contratamos agencias para que nos hagan análisis de nuestro SEO y SEM para saber qué tenemos que mejorar, qué páginas tienes que rehacer, imágenes que están mal etiquetadas las fotos, *tags* (etiquetas)... Entre todos implementamos lo que nos dicen.

- **Tenéis algún mínimo de publicaciones diarias para cada red?**

Sí. Facebook sólo subimos un contenido al día, como mucho dos. Twitter tuiteamos mucho más, cada canal tiene sus formas. En Telegram por ejemplo, que lo acabamos de abrir, no es una red social pero es un canal de comunicación también –o sea, la gente no puede escribir lo que piensa-, se publica una o dos veces al día, noticias súper importantes porque no se puede estar dando la machacada en chats. YouTube siempre que tenemos vídeos los subimos, cada red social tiene lo suyo. También hemos hecho ya 3 *streaming* con Periscope, el último fue en Barcelona con la campaña para el Ártico y los otros dos fueron en Edimburgo también para Ártico. En los vídeos sale un *campaigner* explicando la acción. Ahora estamos probando los *streamings* de Facebook, que sólo está validado para cuentas oficiales y también estamos probando Snapchat pero no soy muy partidaria porque los contenidos desaparecen en segundos. Hay empresas que tienen perfiles muy chulos es esta red, como National Geographic, con una maquetación brutal, pero yo eso no sé cómo se hace, no sé si lo hace alguna agencia. Radio Nacional parece que hace *streaming* por Snapchat, yo de momento estoy analizando. Yo siempre lo que hago es abrir una cuenta personal y si veo que tiene potencial para Greenpeace abro un perfil para la organización. Gestiono un montón de cuentas, las mías personales, las del director, las de la oficina... El director gestiona su cuenta pero yo le hecho un ojo.

- **Entonces, no comunicáis de la misma manera en todas las redes sociales. Según la red lo hacéis de una manera u otra.**

Exacto, en cada red usamos una estrategia u otra y un lenguaje distinto.

- **Qué importancia le dais al aspecto de vuestra página web?**

Nosotros le damos mucha importancia al aspecto pero lo que pasa es que nuestra página web ahora está vieja porque nosotros tenemos un gestor de página web internacional que se llama Planet. Hemos tenido Planet 1, Planet 2 y ahora tenemos Planet 3 pero estamos migrando a Planet 4. Eso significa que la nueva web tendrá un *look* mucho más moderno y será diferente. Al tener un gestor de contenidos internacional, nosotros no podemos controlar el proceso de cambio. Pero eso hace que cuando tú entres en Greenpeace Argentina pues veas la misma estructura de página web, aunque estar en Planet no es obligatorio y hay países que no lo usan pero es recomendable usarlo. Pero si comparas las webs externas que hacemos, por ejemplo *save the artic* u otras webs, son webs mucho más modernas que tienen otros servicios. Ahora mismo justo estamos en un proceso de cambio, hace cuatro años estábamos arriba del todo en cuanto al diseño web.

- **¿En qué se diferencia Greenpeace del resto de ONG ambientales?**

Nosotros hemos empezado antes y yo creo que tenemos campañas muy atractivas que gustan mucho y trabajamos mucho la comunicación en redes. Las campañas son más transgresoras, hacemos acciones que atraen mucho tráfico, porque a la gente le gusta mucho el rollo épico, Y luego tenemos trabajos muy bonitos como el Ártico que son chulos de ver. También disponemos de más recursos, somos más grandes y tenemos mucho trabajo internacional también que nos llega.

- **¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la comunicación en Greenpeace?**

Yo creo que el tono, que es muy importante, el hacer crítica con el humor y trabajar con el humor. Y luego, también la respuesta, a la gente se le responde y además Greenpeace reacciona súper rápido, no es una organización que tenga mucho problema de acceso vertical. Yo he trabajado en otras ONG como Ayuda en acción y para sacar un comunicado de prensa tenían que pasar tres días porque ese comunicado debía pasar antes por tu jefe, el jefe de tu jefe... aquí somos mucho más rápidos. Si sale la resolución de Algarrobico, al segundo está tuiteando Greenpeace. De hecho, estamos preparados siempre. Laura (la dircom) no puede validar cada tuit, ella tiene que confiar en su equipo.

- **¿Se podría mejorar alguna cosa?**

Podríamos mejorar a lo mejor en coaliciones, como organización.

- **¿A qué te refieres con coaliciones?**

Nosotros trabajamos mucho nuestros contenidos y ahora nos estamos abriendo cada vez más a trabajar con otras organizaciones. Por ejemplo, hemos trabajado con el movimiento del 15M para luchar contra la Ley Antiprotesta, es la primera vez que lo hacemos. Entonces, yo ahí no mando en los tuits, ni en los *hashtags*, hacemos un pack y todo es superdemocrático, nosotros no estamos acostumbrados a trabajar así, Greenpeace Internacional se coordina con Greenpeace España y viceversa pero ahora nos estamos abriendo. Lo hemos hecho también con RevovinArt, que son artistas callejeros, en Barcelona para la campaña del Ártico. Yo creo que tenemos que trabajar más en éste sentido, de mencionar otras organizaciones y trabajar juntos.